

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Hodnocení výkonnosti akciové společnosti pomocí metody Balanced Scorecard

Evaluation of the Performance of a Joint Stock Company Using the Balanced Scorecard Method

Student: Bc. Eva Juříková, DiS
Vedoucí diplomové práce: Ing. Josef Kašík, Ph.D.

Ostrava 2014

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Eva Juříková, DiS**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku

Specializace: 02 Ekonomika podniku

Téma: **Hodnocení výkonnosti akciové společnosti pomocí metody Balanced Scorecard**
Evaluation of the Performance of a Joint Stock Company Using the Balanced Scorecard Method

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska měření a hodnocení výkonnosti podniku
3. Metoda Balanced Scorecard
4. Charakteristika společnosti
5. Aplikace metody Balanced Scorecard na vybrané společnosti
6. Návrhy a doporučení
7. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-203-1.
- KAPLAN, Robert S. and David P. NORTON. *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Boston: Harvard Business School Press, 2006. ISBN 978-15-9139-690-1.
- LANDA, Martin a Michal POLÁK. *Ekonomické řízení podniku*. Brno: Computer Press, 2008. 197 s. ISBN 978-80-251-1996-9.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Josef Kašík, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 25.04.2014



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry

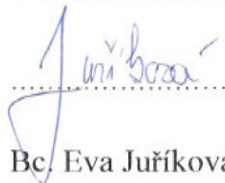


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

„Prohlašuji, že jsem celou práci včetně příloh vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 25.4.2014


.....
Bc. Eva Juříková, DiS

OBSAH

1	ÚVOD	6
2	MĚŘENÍ A HODNOCENÍ VÝKONNOSTI AKCIOVÉ SPOLEČNOSTI.....	8
2.1	Finanční analýza.....	9
2.2	Klasické ukazatelé	9
2.2.1	Analýza rozdílových ukazatelů	9
2.2.2	Analýza poměrových ukazatelů.....	10
2.3	Moderní ukazatelé	13
2.3.1	Index IN05	14
2.4	Analýza vnitřního a vnějšího prostředí.....	14
2.4.1	Analýza vnějšího prostředí	15
a)	Analýza PESTE	15
b)	SWOT analýza.....	16
3	BALANCED SCORECARD	17
3.1	Důvody pro zavádění metody BSC	18
3.2	BSC a strategie	18
3.3	Základní perspektivy BSC.....	19
3.3.1	Perspektiva učení se a růstu.....	20
3.3.2	Perspektiva interních procesů	21
3.3.3	Zákaznická perspektiva	22
3.3.4	Finanční perspektiva.....	23
3.4	Implementace BSC.....	24
3.4.1	Vytvoření organizační předpokladů pro implementaci	24
3.4.2	Vyjasnění strategie	25
3.4.3	Tvorba BSC	26
3.4.4	Zajištění plynulého nasazení	28
4	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	29
4.1	Historie společnosti	29
4.2	Dceřiné společnosti a ISO normy.....	31
4.3	Organizační struktura	32
4.4	Vedení společnosti.....	32

5	FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI A KONCEPT BALANCED SCORECARD.....	33
5.1	Analýza absolutních ukazatelů	33
5.1.1	Výkaz zisku a ztráty	35
5.2	Analýza rozdílových ukazatelů	35
5.2.1	Čistý pracovní kapitál (ČPK)	36
5.3	Analýza poměrových ukazatelů.....	36
5.3.1	Ukazatele rentability.....	36
5.3.2	Ukazatele aktivity.....	37
5.3.3	Zadluženost.....	38
5.3.4	Likvidita.....	38
5.4	Index IN05.....	39
5.5	Analýza vnitřního a vnějšího prostředí.....	40
5.5.1	PESTE analýza	40
5.5.2	SWOT analýza.....	44
5.6	Tvorba BSC	46
5.6.1	Strategie společnosti	46
5.6.2	Vybudování vztahů příčin a následků	48
5.6.3	Perspektiva učení se a růstu.....	49
5.6.4	Perspektiva vnitřních procesů.....	50
5.6.5	Zákaznická perspektiva	51
5.6.6	Finanční perspektiva.....	53
5.6.7	Implementace strategie	55
6	SHRNUTÍ A DOPORUČENÍ.....	60
7	ZÁVĚR	62
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	63
	SEZNAM ZKRATEK.....	65
	SEZNAM PŘÍLOH	

1 ÚVOD

Řízení organizace na základě finančních ukazatelů není dostatečným nástrojem pro dosažení stanovených strategických a výkonnostních cílů. Management organizace by měl porozumět a využívat pro řízení také ukazatele nefinančního charakteru, jež zásadním způsobem ovlivňují dosahování finančních cílů organizace.

Finanční analýza je dnes již téměř samozřejmou součástí finančního řízení podniků. Management využívá výsledky finanční analýzy pro vyhodnocení finančního hospodaření za uplynulé období a následně je používá jako výchozí bod finančního řízení pro budoucí období.

Metoda Balanced Scorecard je v oblasti strategického řízení relativně mladým nástrojem managementu, byla vyvinuta v devadesátých letech a jeho zakladatelé jsou R. S. Kaplan a D. P. Norton. Protože se jedná o velice komplexní metodu strategického řízení, je velmi populární především u velkých podniků, které si ji mohou dovolit finančně i personálně aplikovat.

Metoda BSC se nezaměřuje jen na finanční ukazatele a nehledí na podnik pouze jako na stroj na peníze, ale zabývá se i jeho jinými oblastmi. V současném, rychle rostoucím, podnikatelském prostředí se společnost musí přizpůsobovat a snažit se udržet své místo na trhu, celkově se zvyšují i nároky na životní prostředí. Stále ale zůstává důležitá podnikatelská strategie, její realizace a splnění tak podnikatelského cíle. K tomuto splnění dopomohou společností různé inovace a také inovační systémy, které udržují krok s vývojovým růstem. Firmy mohou využít i efektivního strategického řízení. Systém Balanced Scorecard poskytuje ucelený přístup k řízení podniku, zvyšování jeho hodnoty a plnění potenciálů, které si sama společnost určí. Balanced Scorecard je nástroj pro promítnutí strategie společnosti do každodenního operativního řízení s cílem ovlivnit chování pracovníků a zvýšit výkonnost společnosti.

Cílem diplomové práce na téma zvyšování výkonnosti podniku pomocí metody Balanced Scorecard je vyhodnotit výkonnost pomocí této metody v podniku s názvem Block a.s. Diplomová práce je tedy zaměřena na implementaci metody Balanced Scorecard, přičemž jejím cílem je analyzovat praktickou aplikaci ve vybraném podniku a navrhnout možná řešení pro úspěšné zavádění. Výše uvedené téma jsem si vybrala z důvodu, že je tato metoda

moderním a osvědčeným způsobem strategického řízení v západních zemích, a proto bych ráda zjistila, zda je možné ji úspěšně implementovat i v českém podnikovém prostředí.

Práce je rozdělena na pět částí. První část se zabývá teoretickými východisky k finanční analýze a jednotlivým ukazatelům, tradičním a moderním, které se pak budou v další části práce aplikovat na danou společnost. Druhá část je věnována podrobnějšímu popisu metody Balanced Scorecard. Třetí část je zaměřena na stručnou charakteristiku společnosti, kde jsou uvedeny především obecné informace a její základní charakteristika. Ve čtvrté části je provedena praktická finanční analýza, ve které ukazatele popsané v teoretické části jsou aplikovány na datech z výkazů společností pro vyhodnocení celkové efektivity hospodaření a zavedení metody BSC. Výsledky finanční analýzy jsou interpretovány pomocí tabulek, grafů a komentářů. Zdroje ke grafickým zobrazením v této části jsou přiloženy v příloze této práce. V páté, poslední části je provedeno shrnutí a doporučení výsledků včetně sestavení SWOT matice a PESTE analýzy.

Přínos této práce lze spatřit v pokusu o ucelené a zároveň stručné pojetí v oblasti finanční analýzy a zavedení metody BSC do podniku, včetně vyvození vlastních závěrů.

2 MĚŘENÍ A HODNOCENÍ VÝKONNOSTI AKCIOVÉ SPOLEČNOSTI

Pod pojmem výkonnost podniku si můžeme představit řadu významů, ať už postavení na trhu, konkurenceschopnost, image a prestiž společnosti, roční obrát či výrobní portfolio. Každý subjekt však může tento pojem hodnotit jinak.

V současné době ovlivňují podnikovou sféru a jeho chování globalizační trendy, zostřování konkurence, otvírání nových trhů. Do popředí zájmů manažerů se dostává nutnost dlouhodobé orientace na výkonnost, neboť jen v těchto nových podmínkách mohou úspěšně fungovat jen ty subjekty, které dokáží flexibilně reagovat na změněné podmínky podnikání, sledují a pravidelně vyhodnocují úroveň podnikové výkonnosti a investují do jejího zvyšování.

Hodnocení výkonnosti společnosti je posouzení situace podniku za pomoci části finanční analýzy, její zhodnocení a následné návrhy na zlepšení finančního zdraví tohoto podniku. Finanční analýza patří k velmi důležitým prvkům finančního managementu, je to soubor metod, které umožňují determinovat postavení podniku na základě analýzy její ekonomické, respektive finanční situace. Pomocí skupiny finančních ukazatelů můžeme provádět komparativní hodnocení podniku vůči doporučeným hodnotám, resp. odvětvovým hodnotám ukazatelů. Pomocí těchto nástrojů finanční analytici lehce odhalí slabiny firmy a problémy, které je třeba vyřešit. Hlavním nástrojem finanční analýzy je konstrukce a následná interpretace poměrových, případně rozdílových ukazatelů, které jsou seskupené do ucelených, logicky skloubených celkových finančních analýz

S pojmem výkonnost souvisí i jistý problém a tím je, jak výkonnost objektivně měřit. Každé měření může totiž nahlížet na objekt z jiného pohledu, jiného osobního úhlu. Výkonnost jedné konkrétní společnosti může být rozdílná jak pro manažery, majitele, zaměstnance, obchodní partnery, státní instituce nebo i konkurenty.

U měření výkonnosti je nezbytné porovnat dosažené hodnoty s hodnotami, které jsou považovány za ideální, cílové. Tyto hodnoty by měly být ukotveny ve strategii podniku. Jak již bylo zmíněno, problém nastává při měření této hodnoty. Existuje tzv. válka ukazatelů a to mezi klasickými (tradičními) ukazateli a moderními ukazateli, které jsou právě založeny na hodnotovém řízení.

2.1 Finanční analýza

Finanční analýza se opírá o finanční výkazy, které poskytuje účetnictví. Rozvaha zahrnuje stav majetku a zdrojů financování, které je uvedeno k určitému okamžiku. Uvádí jednotlivé položky aktiv a pasiv v peněžním vyjádření. Výkaz zisku a ztrát je sestaven na základě porovnání výnosů a nákladů. Na rozdíl od rozvahy poskytuje údaje za určité období. Říká nám, které náklady a které výnosy se podílely na tvorbě zisku. Skrz výsledek hospodaření za běžné účetní období se promítá do rozvahy. Položky výkazu zisku a ztrát se však neopírají o skutečné peněžní toky. Proto je nutné sledovat i přílohovou část účetní závěrky, kterou je výkaz cash flow. Výnosy jsou uznány v období, kdy byly realizovány a nikoli tehdy, když došlo k příjmu peněz. Datum vzniku je důležité i pro náklady. Děje se tak na základě „aktuálního principu“.

Tyto aktuální ukazatele je možné použít při srovnání v rámci jednoho podniku. Nejsou ale vhodné při srovnání s jinými podniky, a proto jsou součástí finanční analýzy mimo jiné také poměrové ukazatele.

Metody finanční analýzy nejsou nijak legislativně upraveny a nepředstavují ani žádné jednotné standardy. Jsou to pouze obecně přijímané postupy, které by měly pomoci všem uživatelům finanční analýzy udělat si představu o majetkové a finanční situaci podniku.

2.2 Klasické ukazatele

Dosavadní (klasické) přístupy k měření výkonnosti vycházejí zejména z maximalizace zisku jako základního cíle podnikání a používají k vyjádření cílů značné množství (někdy vzájemně neslučitelných) ukazatelů.¹

2.2.1 Analýza rozdílových ukazatelů

Jako rozdílové ukazatele se ve finanční analýze považují ukazatele označované jako fondy finančních prostředků, které jsou primárně orientovány na likviditu podniku.

Čistý pracovní kapitál

Patří mezi nejčastěji používané ukazatele a vypočítá se jako rozdíl mezi celkovými oběžnými aktivy a celkovými krátkodobými dluhy (ty bývají vymezeny od splatnosti 1 roku

¹ MARÍKOVÁ, Pavla a Miloš MARÍK. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2001, 70 s. ISBN 80-86119-36-X.

do splatnosti 3. měsíční - toto rozdělení umožňuje oddělení té části finančních prostředků, které jsou určeny pro úhradu krátkodobých závazků a těch, které jsou relativně volné a které můžeme označit jako finanční fond).

Na ČPK se lze dívat ze dvou pohledů.

Z pohledu manažerského je cílem disponovat co nejvyšším pracovním kapitálem, protože tento kapitál umožňuje firmě pokračovat ve své činnosti i v případě, že bude nucena dostát veškerým svým závazkům.

$$\check{CPK} = OM - KZ \quad (2.1)$$

Vlastníci firmy na druhou stranu upřednostňují, aby byl oběžný majetek financován z krátkodobých zdrojů a pouze stálá aktiva ze zdrojů dlouhodobých, které jsou obecně dražší.

$$\check{CPK} = VK + CKdl. - SA \quad (2.2)$$

2.2.2 Analýza poměrových ukazatelů

Měření podnikové výkonnosti je ztotožňováno s dosahováním dostatečné návratnosti vloženého kapitálu, aktiv podniku, investic atd. K historicky nejdříve zavedeným a také nejrozšířenějším indikátorům výkonnosti patří poměrové ukazatele odvozené z čistého účetního zisku. Řadí se do skupiny statických ukazatelů a patří k nim zejména: ²

- ukazatel návratnosti celkových aktiv (ROA),
- ukazatel návratnosti vlastního kapitálu (ROE),
- ukazatel rentability tržeb (ROS),
- ukazatel čistého zisku na akcii (EPS),
- poměr tržní ceny akcie k zisku na akcii (P/E),
- ukazatel dividendy na akcii (DPS), a další.

2 MARÍKOVÁ, Pavla a Miloš MARÍK. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2001, 70 s. ISBN 80-86119-36-X.

Ukazatele rentability (výnosnosti)

ROA (return on assets) – ukazatel rentability celkových vložených aktiv. (ukazatel míry výnosu na aktiva, návratnosti aktiv). Ukazatel dává do poměru čistý zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání, bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financované.

$$ROA = EBIT / \text{aktiva} \quad (2.3)$$

ROE (return on equity) – ukazatel rentability vlastního kapitálu. (ukazatel výnosnosti vlastního kapitálu, návratnosti vlastního kapitálu). Zobrazuje míru ziskovosti z vlastního kapitálu.

$$ROE = EAT / VK \quad (2.4)$$

ROS (return on sales) – ukazatel rentability tržeb. (nákladovost tržeb). Charakterizuje zisk, respektive výsledek hospodaření před zdaněním k tržbám, k výnosům.

$$ROS = EAT / \text{tržby} \quad (2.5)$$

Ukazatele aktivity (řízení aktiv)

Obrat celkových aktiv (total asset turnover ratio) – měřítko celkového využití majetku podniku, bývá také označován jako vázanost celkového vloženého kapitálu. Tento ukazatel je součástí klasického pyramidového rozkladu ukazatele ROE. Vyjadřuje kolikrát se obrátí aktiva za rok.

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \text{tržby} / \text{aktiva celkem} \quad (2.6)$$

Doba obratu pohledávek (account receivable turnover) – výpověď ukazatele je analogická jako u zásob. Vyčísluje, kolik dnů v průměru trvá, kdy od realizace (fakturace) dojde k inkasu.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \text{pohledávky} / \text{denní tržby na fakturu} \quad (2.7)$$

Doba obratu závazků (*payables turnover ratio*) - vypovídá o „naší“ platební morálce vůči dodavatelům. Ukazatel kvantifikuje dobu trvání úhrady závazku od momentu jeho vzniku.

$$\text{Doba obratu závazku} = \text{závazky} / \text{denní tržby} \quad (2.8)$$

Ukazatele zadluženosti (finanční závislosti)

Celková zadluženost (*debt ratio*) – vyjadřuje poměr mezi celkovými závazky (dluhy podniku) a jeho celkovými aktivy, neboli měří rozsah, v jakém podnik užívá ke svému financování cizí zdroje.

$$\text{Celková zadluženost} = CZ / CA \quad (2.9)$$

Ukazatele likvidity

Ukazatel celkové likvidity (*current ratio*) – likvidita 3. stupně. Ukazatel můžeme definovat jako vztah oběžných aktiv podniku k jeho krátkodobým závazkům. Všeobecně se u tohoto ukazatele jako přijatelné hodnoty považují v intervalu 1,5 – 2,5, kdy standardní hodnota u zdravé firmy je 2,5.

$$\text{Celková likvidita} = OA / KZ \quad (2.10)$$

Ukazatel pohotové likvidity (*quick asset ratio*) – likvidita 2. stupně. Při výpočtu této likvidity se vylučuje nejméně likvidní část z oběžných aktiv a to zásoby. Jako optimální hodnota je doporučována hodnota mezi 1 až 1,5.

$$\text{Pohotová likvidita} = OA - \text{zásoby} / KZ \quad (2.11)$$

Ukazatel okamžité likvidity (*cash ratio*) – likvidita 1. stupně. Ukazatel vypovídá o vztahu mezi nejlikvidnější částí majetku – finančním majetkem a krátkodobými závazky. Hodnota 0,2 se považuje za dolní hranici pásma přijatelných výsledků, nicméně se doporučuje, aby se pohybovala okolo 0,5.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \text{krát. fin. majetek} / KZ \quad (2.12)$$

Tradiční (klasické) ukazatele trpí těmito nedostatky:

- existuje možnost ovlivňovat výši vykázaného zisku i pomocí legálních účetních postupu, a to velmi výrazně,
- účetní ukazatele nezohledňují časovou hodnotu peněz a především riziko investorů,
- kritika se snáší ve velké míře na hospodářský výsledek hospodářský výsledek je také ovlivněn řadou náhodných vlivů ve formě, mimořádných položek výnosů a nákladů,
- hospodářský výsledek obsahuje výnosy a náklady, které představují způsob alokace volného podnikového kapitálu (a tedy druhotné alokace kapitálu vlastníků), který nebyl využit v podnikatelském procesu,
- nezahrnuje spotřebu některých zdrojů a některé výnosy, které vstupují do podnikatelského procesu, ale nejsou z různých příčin zachyceny,
- neobsahuje alternativní náklady kapitálu vloženého vlastníky do podniku. Výše uvedené nedostatky vedou k zavádění moderních přístupů k měření finanční výkonnosti, snažící se přiblížit vstupní údaje z účetnictví jejich reálným hodnotám mimo jiné i celou řadou neúčetních úprav.³

2.3 Moderní ukazatelé

Nové přístupy k měření výkonnosti, především výkonnosti finanční, vznikaly jako reakce na kritiku přístupů standardních, které byly zaměřeny na dílčí oblasti hospodaření podniku a jejich vypovídací schopnost o komplexní výkonnosti podniku byla velmi slabá a nepřesná. Nově formulované ukazatele, které budou blíže definovány později, by měly vyhovovat těmto požadavkům:⁴

- vykazovat co nejužší vazbu na hodnotu akcií,
- umožňovat využití co nejvíce informací a údajů poskytovaných účetnictvím včetně ukazatelů, které jsou na účetních údajích postaveny,

³ MARÍKOVÁ, Pavla a Miloš MARÍK, *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2001, 70 s. ISBN 80-86119-36-X

⁴ LANDA, Martin a Michal POLÁK, *Ekonomické informace v manažerské praxi*. Brno B. I. B. S., a.s., 2007. ISBN. 978-80-86575-49-0

- překonávat dosavadní námitky proti účetním ukazatelům postihujícím finanční efektivnost; především je třeba, aby zahrnoval kalkulaci rizika a bral v úvahu rozsah vázaného kapitálu,
- umožňovat hodnocení výkonnosti a zároveň ocenění podniků,
- umožňovat jasnou a přehlednou identifikaci jeho vazby na všechny úrovně řízení,
- umožňovat řízení hodnoty.

K nejvíce rozšířeným modelům patří zejména:

- Kralickův rychlý test
- Tamariho model
- Altmanovo Z-score
- Indexy IN
- Taflerův bankrotní model
- Ekonomická přidaná hodnota (EVA)
- Index celkové výkonnosti firmy

2.3.1 Index IN05

Pro zhodnocení postavení podniku se může využít také index IN05. Je to soustava ukazatelů, kterým přiřadíme určité váhy. Index IN05 byl vytvořen jako poslední v řadě a je aktualizací indexu IN01. Výhodou tohoto zmíněného indexu je, že spojuje jak pohled věřitele, tak i pohled vlastníka. Pro výpočet se používá vzorec:

$$IN05 = 0,13 \times A + 0,04 \times B + 3,97 \times C + 0,21 \times D + 0,09 \times E \quad (2.13)$$

2.4 *Analýza vnitřního a vnějšího prostředí*

Podnik není izolován při své činnosti, je obklopen vnějším prostředím, okolím. Okolím podniku rozumíme vše, co je za pomyslnými hranicemi podniku, jako sociálně ekonomického a technického systému, a čím je podnik ovlivňován a co případně může sám ovlivnit. Cílem strategické analýzy je identifikovat, rozebrat a ohodnotit všechny relevantní

faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou podobu cílů a strategie podniku ⁵.

2.4.1 Analýza vnějšího prostředí

Vnější prostředí jsou síly a instituce vně organizace, které mohou potencionálně ovlivňovat její výkonnost. Při externí analýze je zpravidla okolí podniku rozděleno na dvě části: na mikrookolí, představované odvětvím, někdy také nazývané jako podnikatelské prostředí, ve kterém podnik podniká a makrookolí, které je společné všem odvětvím a vytváří společné prostředí pro všechna mikrookolí.

Mikrookolí bezprostředně obklopuje podnik. Se stává se z podniků, které si zpravidla vzájemně konkurují a jejichž výrobky se mohou vzájemně substituovat. Součástí mikrookolí jsou i další subjekty, jakými jsou dodavatelé, zákazníci podniku apod.

Makrookolí, které je společné pro všechna mikrookolí a tedy i podniky, vytváří obecně platné podmínky, za kterých podnik v dané zemi podnikají. Makrookolí určuje ekonomické, demografické, politické, legislativní a technické podmínky a sociální politiku. Jeho součástí je celosvětové okolí.

a) Analýza PESTE

PESTE analýza je analytická technika sloužící ke strategické analýze okolního prostředí organizace. PESTE je akronym a jednotlivá písmena znamenají různé typy vnějších faktorů:

- **P** – Political - politické – existující a potenciální působení politických vlivů,
- **E** – Economical - ekonomické – působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky,
- **S** – Social - sociální – průběh sociálních změn dovnitř organizace, součástí jsou i kulturní vlivy (lokální, národní, regionální, světové),
- **T** – Technological - technologické – dopady stávajících, nových a vyspělých technologií,

⁵ LEDNICKÝ Václav. *Strategické řízení*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2006, 154 s. ISBN 80-7329-131-2.

- **E** – Ecological - ekologické (environmentální) – místní, národní a světová problematika životního prostředí a otázky jejího řešení.

Podstatou PESTE analýzy je identifikovat pro každou skupinu faktorů ty nejvýznamnější jevy, události, rizika a vlivy, které ovlivňují nebo budou ovlivňovat organizaci. Metoda PESTE je součástí metod používaných v oblasti analýzy dopadů. Někdy bývá použita jako vstup analýzy vnějšího prostředí do SWOT analýzy.

b) SWOT analýza

SWOT analýza patří k základním nástrojům strategického managementu. SWOT je zkratka složená z počátečních písmen slov Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). SWOT analýza umožňuje jednoduše, stručně a přehledně popsat situaci, ve které se společnost nachází, díky čemuž umožňuje zúčastněným lépe přemýšlet nad dopady těchto zjištění. Úkolem SWOT analýzy je, aby přiměla manažery a zaměstnance organizace se nad těmito prvky zamyslet, a ještě lépe, vyvodit z nich příslušné důsledky.

3 BALANCED SCORECARD

Metoda Balanced Scorecard je nepochybně jedním z manažerských hitů ve světě i v České republice. Název je odvozen z americké sportovní terminologie, kde „scorecard“ označuje kartačku, do které se zaznamenávají sportovní statistiky, a „balanced“ vyjadřuje to, že jednotlivé ukazatele by měly být vyvážené.

Tuto metodu určenou pro podporu strategického řízení poprvé zveřejnil Robert Kaplan, profesor z Harvardu, v roce 1992 (Kaplan - Norton 1992). Odlišnost této metody od řady předchozích systémů ukazatelů spočívá především v tom, že není kladen důraz pouze na finanční ukazatele, ale i na tzv. předstižené indikátory, které mohou pomoci celou řadu potenciálních problémů identifikovat dávno před tím, než jsou vidět důsledky ve finančních měřítcích.

Výsledkem této metody by tedy měl být udržitelný růst firmy v souladu se strategií definovanou top managementem, kdy krátkodobá finanční úspěšnost není vykoupena tím, že se omezí investice do dlouhodobějších faktorů nutných k růstu a efektivnímu fungování firmy.

Aby však tato metoda optimálně fungovala a přinesla firmě přidanou hodnotu, je nutné splnit celou řadu předpokladů, jak z hlediska velmi vyspělého systému řízení, tak i z hlediska informačního zabezpečení. A právě tyto záležitosti praktickou implementaci této metody značně v praxi znesnadňují a omezují možnosti její aplikace, neboť jsou typicky doménou větších firem.

Všeobecný cíl každého podniku je být konkurenceschopný a to dlouhodobě. Právě mezi tímto cílem a klasickým modelem finančního účetnictví vznikl základ Balanced Scorecard, dále již jen BSC. Tento model společnosti využívají zejména k realizaci své strategie a předem stanovených plánů. Společnosti, pro které jsou důležitá jak měřítko klasická, která vyjadřují návratnost budoucích investic a zároveň také mají vypovídající schopnost o minulosti podniku.⁶

K tomu, aby organizace dokázala dlouhodobě být konkurenceschopná, plnit tak své vize, je nutné jasně formulovat strategii. A právě BSC je metodika, která je nejlepší k

⁶ KAPLAN, R. S. – NORTON, D. P. *Balanced Scorecard : strategický systém měření výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha : Managment press, 2000. 261 s. ISBN 80-7261- 032-5.

vytvoření a formulování strategie. Ta je jednoduchá, srozumitelná a to jak pro vnitřní strukturu, tak i navenek.⁷

3.1 *Důvody pro zavádění metody BSC*

Jak již bylo naznačeno, metoda Balanced Scorecard by neměla být zaváděna pouze z toho důvodu, že je módní. Není totiž jediným způsobem, jak obdobných výsledků dosáhnout. Proto by měla v první řadě přinést firmě významnou přidanou hodnotu vzhledem k plnění cílů firmy. V této souvislosti pro zavedení metody Balanced Scorecard může existovat celá řada důvodů.

Jako důvody pro zavedení BSC mohou být problémy s řízením podniku. Tyto problémy se týkají hlavně těchto oblastí:

- nutnosti prosazení strategie,
- kritika klasického systému ukazatelů,
- nutnosti zpřehlednění reportingu,
- nutnost zjednodušení procesu plánování atd.⁸

3.2 *BSC a strategie*

Balanced Scorecard popisuje dosažení strategických cílů konkrétními akcemi a rozhodnutími. Strategické cíle jsou odvozeny z vize a strategie podniku. Abychom mohli sledovat jejich dosažení, je nutné k těmto cílům přiřadit finanční a nefinanční měřítka. Dosažení cílů zajišťují strategické akce, které jsou k jednotlivým cílům přiřazeny. Tyto akce mají zadány termín, rozpočet a zodpovědnou osobu.

BSC jako strategický manažerský systém slouží tedy k realizaci těchto procesů:

- k vyjasnění a převedení vize a strategie do konkrétních cílů,
- ke komunikaci a propojení strategických plánů a měřítek,
- k plánování a stanovení cílů a sladění strategických iniciativ,
- ke zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se.⁹

⁷ Balanced Scorecard [online]. [cit. 2013-09-06]. Strategické poradenství. Dostupné z WWW: <<http://www.balanced-scorecard.cz/strategicke-poradenstvi.html>>.

⁸ PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha : Linde, 2005. 302 s. ISBN 80-86131-63-7.

⁹ KAPLAN, R., S., NORTON, D., P. *Balanced scorecard*. 2000. 375 s.

V rámci BSC jsou cíle, měřítka a strategické akce přiřazena konkrétnímu úhlu pohledu, tzv. perspektívám. Toto přiřazení má zabránit jednostrannému přemýšlení při odvozování a sledování cílů. Tvůrci BSC navrhuji čtyři základní perspektivy: finanční, zákaznickou, interních procesů a potenciálů, učení se a růstu. Všechny čtyři perspektivy jsou stejně významné.

Cíle musí být zcela stanoveny, jako příklad se v literatuře nejčastěji uvádí zvýšení zisku o 5%, získání jednoho sta nových zákazníků, atd. Tyto cíle by měly být vyjádřeny v konkrétních číslech. Dále by společnost měla rozpracovat cesty, jak tyto stanovené cíle dosáhnout. Management by měl využít iniciativu zaměstnanců jako důležitý a nezastupitelný doplněk záměrů vedení.¹⁰

3.3 Základní perspektivy BSC

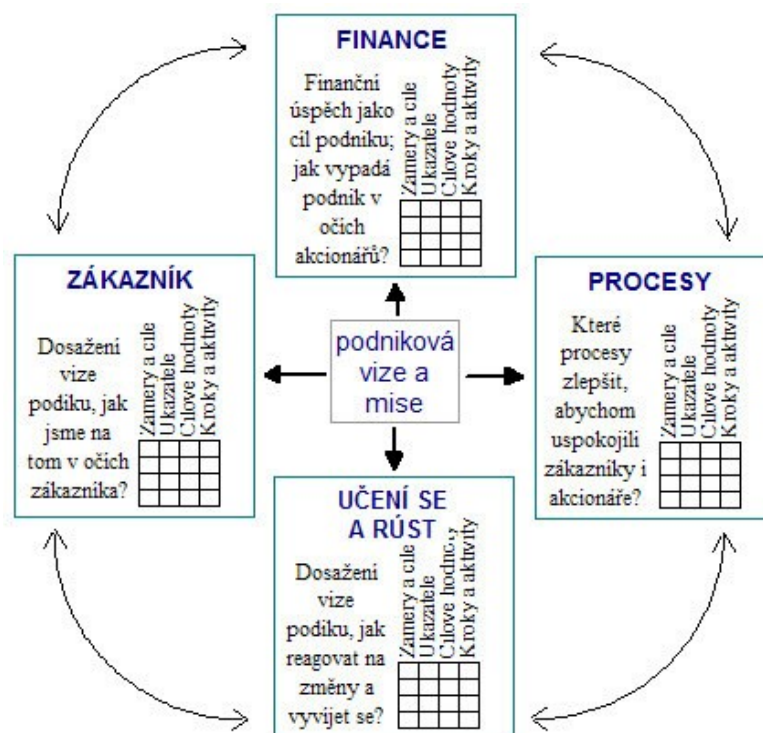
Jak již bylo řečeno výše, BSC převádí poslání a strategii podniku do cílů a měřítek (ukazatelů) zařazených do čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu. Tyto čtyři perspektivy umožňují stanovit rovnováhu mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, mezi požadovanými výstupy a hybnými silami těchto výstupů a mezi tvrdými a měkkými měřítky. I když může být velké množství měřítek na první pohled matoucích, správně sestavený BSC obsahuje pouze smysluplné údaje, které jsou nasměrovány k dosažení integrované strategie.¹¹

Propojením měřítek ve všech čtyřech perspektivách dosáhneme jasných vztahů příčina - důsledek. Tyto vztahy nám říkají, které ukazatele ovlivňují které cíle, a které cíle mají vliv na které strategie. Jsou nejlépe vyjádřeny pomocí strategické mapy. V ní je patrné jak řetězec příčin a důsledků prochází všemi perspektivami BSC.

¹⁰ PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha : Linde, 2005. 302 s. ISBN 80-86131-63-7.

¹¹ KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. 267 s. ISBN 8072610635. str. 32

Obrázek 3.1 Perspektivy Balanced Scorecard



Zdroj: Finance Management.[online]. [cit. 2014-04-14]. Dostupné z:

www.financemanagement.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=56&X=Balanced+ScoreCard

3.3.1 Perspektiva učení se a růstu

Schopnost dosáhnout ambiciózní finanční a zákaznické cíle a cíle interních procesů závisí na schopnostech podniku učit se a růst.¹²

Tyto schopnosti zajistí právě tři skupiny zdrojů, ke kterým patří zaměstnanci, informační systémy a podnikové procedury. Produktivita závisí na spokojenosti zaměstnanců. K tomu, aby zaměstnanci efektivně pracovali, potřebují informace, které souvisí s ostatními perspektivami. K tomu, aby zaměstnanci přispívali k úspěchu podniku, musejí být motivováni a měli by mít možnost rozhodovat a jednat.¹³

Klíčová skupina měřítek – spokojenost zaměstnanců, jejich produktivita a udržení – poskytuje výstupní měřítko pro investice do zaměstnanců, systémů a jejich angažovanosti.¹⁴

¹² KISLINGEROVÁ, Eva. *Oceňování podniku*. Praha: C.H. BECK, 1999. 1.vydání. S. 304. ISBN 80-7179-227-6.

¹³ Balanced Scorecard [online]. [cit. 2013-11-06]. Strategické poradenství. Dostupné z WWW: <<http://www.balanced-scorecard.cz/strategicke-poradenstvi.html>>.

¹⁴ KAPLAN, R. S. – NORTON, D. P. *Balanced Scorecard : strategický systém měření výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha : Managament press, 2000. 261 s. ISBN 80-7261-032-5.

3.3.2 Perspektiva interních procesů

Tato perspektiva má za úkol charakterizovat nejdůležitější procesy, které jsou zapotřebí k dosažení zákaznických a akcionářských cílů. Proto se cíle a měřítka určují až poté, když jsou stanoveny pro zákaznickou a finanční perspektivu. Skupiny podnikových procesů se individuálně liší, ale existují základní tři, by měl mít každý podnik. Je to inovační proces, provozní proces a poprodejní proces.

Inovační proces – společnosti dlouhou dobou vývoje spatřují v inovačním procesu vyšší prioritu, než v provozním cyklu. Jedná se o společnosti, zabývající se především softwarem, elektronikou nebo farmaceutikou. Inovační proces využívá průzkum trhu ke zjištění potřeb svých zákazníků, a také ke zjištění nových příležitostí na trhu. Díky zjištění výhod budoucího produktu může podnik získat silnou konkurenční výhodu. Mezi základní měřítka inovačního procesu patří doba zvratu. Toto měřítko vyvinuli inženýři ve společnosti Hewlett – Packard a měří čas, od kdy se na vývoji produktu začalo pracovat, po dosažení takového zisku, který pokryje náklady na vývoj daného produktu.

Provozní proces – lze ho charakterizovat jako soustavu činností začínající objednávkou a končící dodávkou výrobku (služby) zákazníkovi. Dříve podniky měly tendenci vyrábět zásoby bez ohledu na objednávky. To bylo dáno vlastnostmi některých operací, které se často opakovaly, a proto u nich bylo možné snižovat náklady díky zefektivnění práce a lepšího využití strojů. Nyní je většina firem orientována na zákazníka a výroba se vyznačuje vysokou kvalitou a krátkými cykly.

Poprodejní servis – je poslední fáze interního hodnotového řetězce. Poprodejním servisem mohou být záruční i nezáruční opravy, zpracovávání plateb nebo příjem reklamací. Výkonnost této fáze můžeme měřit pomocí času, kvality servisu nebo výší nákladů.¹⁵

¹⁵ VYSUŠIL, Jiří. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech : Implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. 1. vyd. Praha : Profess Consulting, 2004. 120 s. 80-7259-005-7.

3.3.3 Zákaznická perspektiva

U zákaznické perspektivy je potřeba identifikovat zákaznické a tržní segmenty, ve kterých budou manažeři podnikat, a měřítka výkonnosti v těchto cílových segmentech. Klíčová výstupní měřítka zahrnují spokojenost a loajalitu zákazníků, získávání nových zákazníků, ziskovost zákazníků a podíl na cílových trzích. Zákazníci by mohli např. ocenit rychlé a včasné dodávky, inovované výrobky a služby nebo dodavatele schopného předvídat jejich potřeby. Zákaznická perspektiva umožňuje manažerům formulovat strategii orientovanou na zákazníka a trh, která zajistí vysokou budoucí finanční návratnost.¹⁶

V minulosti se mohly podniky soustředit na své interní možnosti, klást důraz na výkonnost produktu a technologické inovace. Pokud včas nepochopily potřeby svých zákazníků, byly nakonec zaskočeny konkurencí. A tak se nyní podniky snaží přesouvat svůj zájem na zákazníky. Je zřejmé, že když chce podnik dosáhnout skvělé dlouhodobé finanční výkonnosti, musí dodávat výrobky a služby poskytující zákazníkům hodnotovou výhodu. Stanovení hodnotových výhod, které pak budou svým cílovým segmentům poskytovat, jsou klíčem k vývoji cílů a měřítek zákaznické perspektivy. Tímto způsobem zákaznická perspektiva BSC převádí poslání a strategii do specifických cílů týkajících se zákazníků a tržních segmentů, které mohou být komunikovány v rámci celého podniku.¹⁷

Měření zákaznického segmentu¹⁸

Obecně platí, že současní a potenciální zákazníci mají různé preference a rozdílně hodnotí vlastnosti výrobku nebo služby. Proces formulování strategie založený na hloubkovém průzkumu trhu by měl odhalit různé tržní a zákaznické segmenty a jejich preference, pokud jde o cenu výrobku, jakost, funkčnost, image, pověst, vztahy a servis.

Někteří manažeři si odmítají vybírat mezi jednotlivými cílovými segmenty, každý zákazník je pro ně údajně ten pravý a oni chtějí být schopni uspokojit každý požadavek. Ale tento přístup skrývá nebezpečí v tom, že podnik nedělá nikdy nic pro nikoho dobře.

Jakmile si podnik jednou stanoví své cílové segmenty, může pro ně určit cíle a měřítka. Na základě empirických zkušeností podniky volí v zásadě dva soubory měřítek. První tvoří všeobecně používaná měřítka (podíl na trhu, udržení zákazníků, získávání nových

¹⁶ KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. 267 s. ISBN 8072610635. str. 33

¹⁷ KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. 267 s. ISBN 8072610635. str. 61-62

¹⁸ KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. 267 s. ISBN 8072610635. str. 62-64

zákazníků, spokojenost zákazníků a ziskovost zákazníků) a druhý představují hybné síly výkonnosti zákaznických výstupů (vlastnosti výrobků a služeb, vztahy se zákazníky a image a pověst podniku).

3.3.4 Finanční perspektiva

Základním cílem této perspektivy je splnit finanční očekávání investorů. Finanční cíle jsou pojítkem mezi cíly a měřítky ostatních perspektiv. Slouží k definici finanční výkonnosti očekávané od strategie a ke zhodnocení cílů a měřítek všech ostatních perspektiv. V životním cyklu podniku se finanční cíle liší. Podnikatelské subjekty v růstové fázi musí více investovat do nehmotných aktiv, investice do budoucna mohou přesáhnout cash-flow, než může nízký objem výrobků a služeb vytvořit.

Zaměřují se na rozšíření svých výrobních linek nebo nabízejí zcela nové výrobky a služby. V tomto případě lze použít pro finanční cíl procentuální míru růstu obrátu a míru růstu prodejů v regionech. U jednotek, které se nachází ve fázi udržení, je vyžadována vysoká návratnost investovaného kapitálu a udržení a zvýšení svého podílu na trhu. Tuto strategii podporuje oblast snižování nákladů a zvyšování produktivity práce. Většina těchto jednotek používá finanční cíle zaměřené na ziskovost, návratnost investic (ROI), výnosnost vloženého kapitálu (ROCE) a přidaná hodnota (EVA).

Podniky dosahující v životním cyklu fáze zralosti, již tolik neinvestující do rozšiřování výroby se snaží maximalizovat přítok hotovosti. Proto je zde možno použít ukazatel provozní cash-flow (před odpisy) a snižování požadavků na pracovní kapitál. Ve finančních cílech podniku by mělo být obsažena určitá míra rizika, které by mělo doplňovat každou zvolenou výnosovou strategii.¹⁹

Ke snížení míry rizika je možno před jakýmkoliv rozhodováním o dalším vývoji podniku sestavit finanční analýzu. Finanční analýza je oblast, která představuje významnou součást podnikového řízení, je ale i zdrojem pro rozhodování subjektů mimo podnik např. akcionářů.

¹⁹ KAPLAN, R., S., NORTON, D., P. Balanced scorecard. 2000. 375 s.

3.4 Implementace BSC

Konečný efekt BSC závisí především na kvalitě její implementace. Společnost Horváth & Partners vytvořila a uveřejnila v knize „Balanced Scorecard v praxi“ model složený z pěti fází implementace BSC:²⁰

- vytvoření organizačních předpokladů,
- vyjasnění strategie,
- tvorba BSC,
- řízení procesu rozšíření – roll-out,
- zajištění nepřetržitého používání.

3.4.1 Vytvoření organizační předpokladů pro implementaci

Organizační rámec určuje a udržuje pochopení pro BSC. Organizační předpoklady jsou jednak nutné pro definování koncepčních pravidel, které budou platit pro všechny jednotky, kde má být BSC zaveden, jednak stanoví pravidla pro zajištění řízení vlastního projektu (tj. organizace projektu, průběh projektu, zajištění potřebných informací a komunikace, standardizace používaných metod a určení kritických faktorů úspěchu.) V úvodní fázi se organizace mohou rozhodnout pro předběžnou studii nebo pilotní projekt. Předběžná studie může managementu pomoci k tomu, aby měl své rozhodnutí o zavedení BSC podloženo dobrými důvody. Může také přispět k včasnému odhalení nepředvídatelných problémů a zlepšit tak šanci na úspěšnou realizaci celého projektu.

Na základě projektových cílů, které by měly být jasné, jednoznačné a srozumitelné všem zúčastněným, je potřeba sestavit plán průběhu projektu, který podrobně popisuje jednotlivé fáze a pracovní kroky. Na počátku zavádění by se měl klást veliký důraz na pečlivou integraci projektu do podniku a do každodenní činnosti zaměstnanců. Je tedy nutné zajistit propojení se stávajícími projekty a aby se téma BSC stalo součástí pracovní náplně zaměstnanců. K tomuto účelu jsou velmi vhodné informační sezení, diskusní skupiny a workshopy. Je také třeba probudit zájem účastníků a provést jejich školení. Tato skutečnost bývá v praxi často podceňována a bývá jedním z nejčastějších příčin neúspěchu při zavádění BSC.

²⁰ Horváth & Partners: *Balanced Scorecard v praxi*, Praha: Profess Consulting, 2002, ISBN 8072590189

Pro úspěšnou implementaci je také důležité včas standardizovat použité metody a jejich náplň, aby se zamezilo zvýšení nákladů a nekompatibilitě způsobené vývojovými duplikacemi. Celopodniková standardizace v sobě zahrnuje pochopení filosofie BSC, formování procesu jejího zavedení, způsob dokumentace dosažených výsledků a používaných pojmů. Přesná definice, základních pojmů snižuje nejistotu týkající se realizovaných činností a zamezuje dohadům o obsahu a určení cílů.

3.4.2 Vyjasnění strategie

Strategie vyjadřuje základní představy o tom, jakou cestou budou firemní cíle dosaženy. BSC je především koncepcí pro realizaci již existujících strategií a nikoliv nástrojem pro tvorbu strategií nových. Pokud má podnik určitý strategický záměr, pak prostřednictvím BSC dojde k detailní konkretizaci a převodu do realizovatelné podoby prostřednictvím vhodných cílů, týkajících se zákazníků, procesů, potenciálu a odpovídajících strategických akcí. Z toho ovšem vyplývá, že pomocí BSC je možné perfektně realizovat také chybnou strategii.

Koncept BSC se snaží nabídnout takovou formu znázornění strategií, která zvýší pravděpodobnost realizace požadovaných cílů. Bez spolehlivého chápání toho, co má být zobrazeno a realizováno, si lze vytvoření BSC představit jen těžko.

Vyjasnění strategie je důležité pro získání strategických informací, které jsou dále použity při sestavování BSC. Rozdílné perspektivy přitom vyžadují různé strategické informace. Zákaznická perspektiva např. vyžaduje informace o jednotlivých tržních segmentech, perspektiva potenciálu zase informace týkající se technologického vývoje a klíčových kompetencí vlastního podniku i konkurentů.

Procesní perspektiva chápe podnik jako procesní model a vyžaduje tak informace o podnikových procesech a strukturách tvorby hodnot. Finanční perspektiva pak čerpá informace z tradičního, strategického podnikového plánování a zajímají nás informace o aktuálním obratu, struktuře výnosů a nákladů atd.

V rámci procesu vyjasnění strategie je důležité, aby všichni vedoucí pracovníci strategii pochopili a dosáhli vzájemné shody. Tohoto stavu můžeme dosáhnout prostřednictvím dílčích strukturovaných rozhovorů o strategii s vedoucími pracovníky, následným znázorněním rozdílných názorů, společnou diskuzí nad těmito rozdíly a aktuálními

strategickými tématy a postupně dojít k odvození a schválení jednotného strategického zaměření.

3.4.3 Tvorba BSC

V této fázi vzniká BSC pro stanovenou organizační jednotku, kterou může být jak celý podnik, tak i jen jeho část. Dále probíhají následující kroky obsahující těchto 5 fází:

- odvození strategických cílů,
- vybudování vztahů příčin a následků,
- výběr měřítek,
- stanovení cílových hodnot,
- určení strategických akcí.

Odvození strategických cílů

Odvození strategických cílů slouží k redukci velkého počtu potenciálních strategických cílů. Tímto procesem se konkretizuje strategie a cíle se přiřazují jednotlivým perspektivám. Kvalita strategických cílů je hlavním kritériem kvality celé BSC a má významný vliv na její úspěšné zavedení a realizaci. Odvození strategických cílů probíhá v několika krocích a v zásadě obsahuje tyto fáze: tvorba strategických cílů, výběr strategických cílů a dokumentace cílů.

Každá perspektiva nesmí obsahovat více nežli 4 - 5 cílů. Jen tak lze zachovat přehlednost. Je také důležité soustředit se na cíle, které mají největší strategický význam a snažit se je maximálně konkretizovat. Nezbytné je také přiřazení odpovědnosti za dosažení cíle (patron, koordinátor) a termínu pro dosažení cíle.

Vybudování vztahů příčin a následků

Strategické cíle nejsou navzájem oddělené a na sobě nezávislé, ale jsou vzájemně propojeny a navzájem se ovlivňují. Je proto nezbytné důležité vypracovat a dokumentovat vztahy příčin a následků mezi strategickými cíly tzv. „Strategy Map“. Odvozování příčin a následků vyžaduje opět intenzivní komunikaci mezi vedoucími pracovníky. Sestavení vzájemných souvislostí často ztroskotá na mnohotvárnosti vztahů mezi cíli. Je proto

praktičtější zaměřit se pouze na strategicky zamýšlený řetězec příčin a následků. Máme-li např. strategický cíl „zaměření na široké spektrum zákazníků“, dochází na jedné straně k posílení vztahů se stávajícími zákazníky a na straně druhé k získávání nových zákazníků. Je-li záměrem strategie pouze upevnit vztahy se stávajícími zákazníky, znázorníme v řetězci příčin a následků pouze tuto souvislost. Tak se zvýší vypovídající schopnost a přehlednost strategické mapy.

Výběr měřítek

Měřítka slouží k jasnému vyjádření strategických cílů a zároveň umožňují sledovat úroveň jejich dosahování. Aby byla při posuzování míry dosažení strategického cíle zajištěna jednoznačnost, neměli bychom pro jeden strategický cíl definovat více než dvě či tři měřítka. Teoreticky můžeme měřit všechny cíle, problém je ovšem často praktická realizace měření. Chceme-li např. měřit cíl „zvýšení kvalifikace zaměstnanců“, jednou z možností je pravidelně testovat tyto zaměstnance. To je ovšem spojeno s přílišnou finanční i časovou náročností a tak se toto měření často neseťká s podporou managementu.

Stanovení cílových hodnot

Strategický cíl je zcela popsán tehdy, je-li stanovena jeho cílová hodnota. Správné cílové hodnoty by měly být náročné, ctizádostivé, ale také věrohodné a dosažitelné. Určení cílových hodnot můžeme provést analyticky simulačním nástrojem nebo interaktivně v rámci diskuze managementu. Je nutné zajistit, aby se vyváženost cílů odrazila i ve vyváženosti cílových hodnot.

Určení strategických akcí

Strategickými akcemi mohou být (interní) projekty, nebo jiné činnosti, které nejsou součástí každodenních běžných činností a které kladou další nároky na důležité zdroje (např. finanční prostředky, odborné know-how). K těmto činnostem patří např. zavedení nového informačního systému, vypracování smlouvy o spolupráci s jedním z konkurentů. Naopak projekty týkající se zákazníků nejsou strategickými akcemi ve smyslu BSC. Strategické akce se přiřazují přímo k jednotlivým strategickým cílům a zamezují jejich „umrtvení“. Také dále konkretizují strategické cíle a naplňují tak hlavní poslání BSC „Převedení strategie do akce“. Autoři knihy také upozorňují na nutnost určení zodpovědnosti. „Žádná strategická akce

nesmí být určena bez přiřazení odpovědnosti, teprve tím ovlivníte chování a strategická akce bude účinná. “

3.4.4 Zajištění plynulého nasazení

V případě vypracování strategických cílů, měřítek, cílových hodnot atd. pouze pro jednu organizační jednotku, přinese to pouze jednorázové zaměření na strategii. Podnik ale požaduje trvalé zaměření se na strategii a k tomu je zapotřebí její flexibilita. V této fázi se tedy především propojuje manažerský systém řízení, což znamená integraci BSC do operativního ale zejména strategického plánování. Cíle, a to jak operativní, tak i strategické, se pak promítnou do ročních plánů a rozpočtů.²¹

21 HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. 1. vyd. Praha: Profess Nocsulting s. r. o., 2002. 386 s. ISBN 80-7259-018-9.

4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Základní údaje

Obchodní firma (název): BLOCK a.s.

Sídle (místem podnikání): Stulíková 1392, 198 00 Praha 9

IČ: 18055168

DIČ: CZ18055168

Zapsána v obchodním rejstříku vedeném u Městského soudu v Praze v oddílu:B, vložka 10994

Zastoupena: Ing. Oldřich Matula
generální ředitel BLOCK a.s.

Základní kapitál: 25 500 000,- Kč

Vlastní kapitál: 469 932 000,- Kč

Výsledek hospodaření za rok 2012: 67 938 000,- Kč

K 31. 3. 2014 pracuje ve společnosti 210 stálých zaměstnanců.

4.1 Historie společnosti

Akciová společnost BLOCK působí na trhu už více než dvacet let, byla založena v roce 1991 českými fyzickými osobami. Po svém založení se společnost začala intenzivně rozvíjet. V podnikatelské činnosti se akciová společnost zaměřuje na komplexní dodávky staveb s náročnými technologiemi zaměřenými na čistotu výrobních prostor, média a tepelnou techniku a klimatizaci. Společnost se profiluje jako inženýrsky zaměřená firma se silným architektonickým a projekčním útvarem a zkušenou skupinou techniků, technologů a inženýrů pro realizace staveb. Součástí činností společnosti je rovněž kvalitní servis čistých prostor a systému klimatizace, topení, chlazení, měření a regulace a středisko validačních inženýrů a techniků. Společnost BLOCK a.s. je organizace s vysoce profesionálním týmem inženýrů, techniků a specialistů s filosofií směřující k neustálému zvyšování jejich odborné způsobilosti tak, aby byli schopni profesionálně plnit požadavky zákazníků. Klíčovými trhy jsou především střední a východní Evropa.

Společnost využívá k činnosti pět pracovišť tj. v Praze, ve Vsetíně a tři ve Valašském Meziříčí.

Společnost BLOCK a.s. realizuje komplexní dodávky staveb s náročnými technologiemi zaměřenými na čistotu výrobních prostor, média a tepelnou techniku a klimatizaci. V podnikatelské činnosti působí společnost v oblastech: farmacie, zdravotnictví, chemie, elektrotechnika, potravinářství, nanotechnologie a biotechnologie.

Akciová společnost BLOCK nabízí komplexní dodávku stavebních a technologických celků od jejich prvotního technického návrhu, přes vypracování všech potřebných stupňů projektové dokumentace, až po jejich samotnou realizaci, zprovoznění, měření a zkoušky, validace a záruční a pozáruční servis.

Výroba produktů společnosti BLOCK a.s. je zajišťována prostřednictvím dceřiných společností, a to v závodech BS Vsetín, s.r.o. a For Clean a.s. Piešťany. Společnost BS Vsetín, s.r.o. se zabývá výrobou nábytku do čistých prostorů, laboratorního nábytku a interiérů všeho druhu. Činnost akciové společnosti For Clean je zaměřena na zhotovení výrobků pro produktové řady FORMEDICAL, FORLAB a FORCLEAN.

Produktové řady

FORMEDICAL - ucelený systém pro komplexní výstavbu operačních sálů, centrálních sterilizací, jednotek intenzivní péče, RTG pracovišť a dalších speciálních zdravotnických prostor.

FORLAB - variabilní systém nábytkových prvků a zařízení pro laboratoře. Jedná se zejména biohazardy, mikrobiologické boxy, cirkulační lamináry, laminární stropy, izolátorová pracoviště, kovové příčky a dveře, podhledy se svítidly, laboratorní digestoře, laboratorní stoly a laboratorní nábytek a vybavení.

FORCLEAN - ucelený systém pro komplexní výstavbu čistých prostor s vysoce náročnými požadavky na čistotu pracovního prostředí.

Společnost BLOCK a.s. se dále specializuje na dodávku a zprovoznění technologií, technologických celků, klimatizace a chlazení. Za dobu své působnosti se stala jedním z nejvýznamnějších distributorů klimatizačních produktů fy DAIKIN v ČR, a to jak v oblasti Split systému (systém dělené klimatizační jednotky – vnitřní a venkovní), tak vodních systémů.

Teritoriálně působí společnost BLOCK a.s. zejména v České republice, zemích EU tj. na Slovensku, v Polsku a Rumunsku a ostatních zemích tj. Ruská federace, Gruzie a Ukrajina.

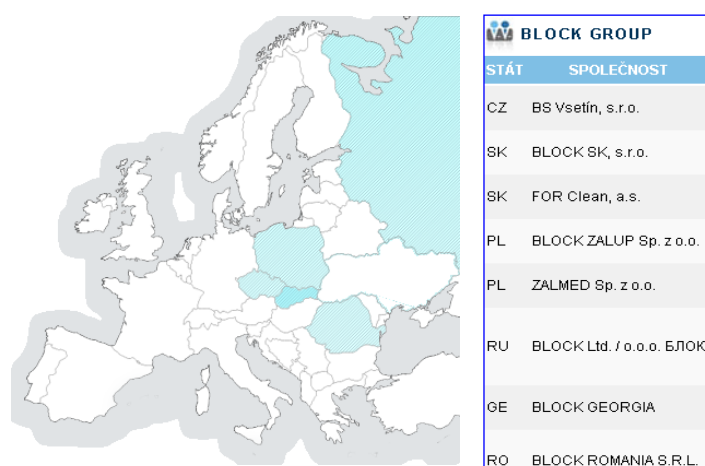
Pro včasnou reakci na potřeby trhu v ČR a zahraničí disponuje společnost BLOCK a.s. vlastním střediskem vývoje, které je důležitou složkou při aplikaci nových poznatků ve vývoji a inovaci produktů firmy BLOCK a.s. využitých v oblasti zdravotnictví, farmaceutickém průmyslu, potravinářském průmyslu, chemickém průmyslu, elektronickém průmyslu, vybavení laboratoří apod.

4.2 Dceřiné společnosti a ISO normy

V roce 1993 byla založena první dceřiná společnost BS Vsetín zabývající se výrobou nábytku do čistých prostor, kanceláří a laboratoří. V roce 1996 byla založena první dceřiná společnost v zahraničí BLOCK GEO se sídlem v hlavním městě Gruzie Tbilisi. V současnosti působí společnost v mnoha zemích světa prostřednictvím dceřiných nebo spolupracujících firem. Díky sdružení společností BLOCK a spolupracujících firem působí firma v mnoha zemích světa. BLOCK GROUP sdružuje celkem 9 společností tj. mateřskou společnost BLOCK a.s. a 8 dceřiných společností se sídlem v celkem 6 evropských zemích.

V roce 1997 získala společnost certifikát jakosti ISO 9001 od společnosti Lloyds Register, dále titulu Bezpečný podnik (2004) a v roce 2007 certifikátu podle standardů systému environmentálního managementu ISO 14001 (Lloyd's Register Quality Assurance).

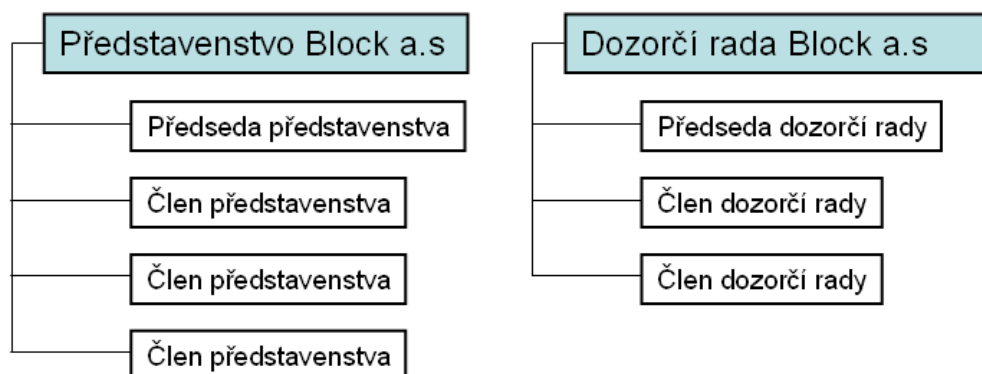
Obrázek 4.1 Zobrazení a seznam společnosti Block Group



Zdroj: Vytvořeno autorem dle interních materiálů

4.3 Organizační struktura

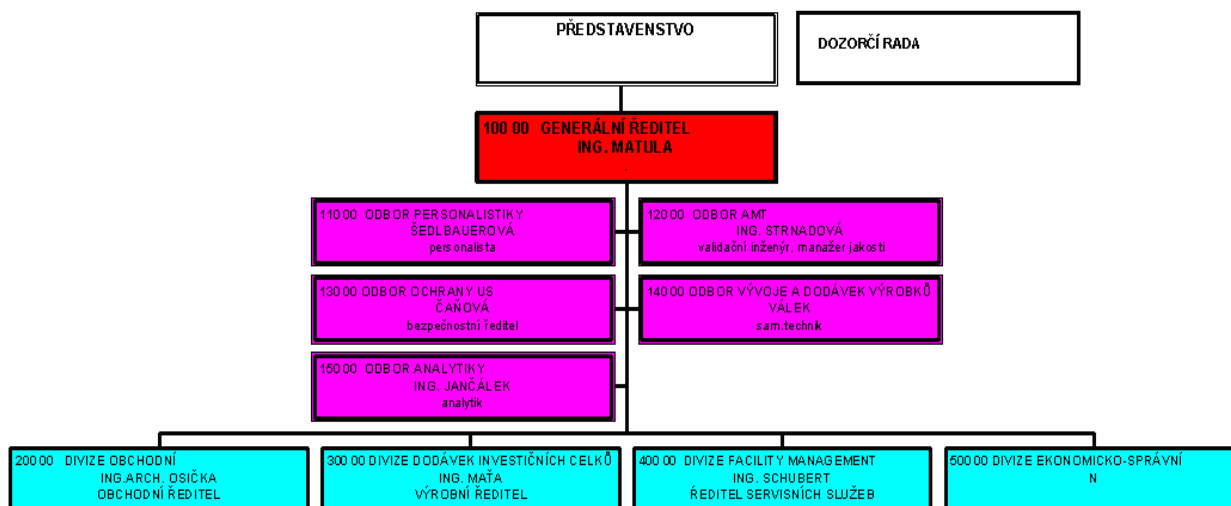
Obrázek 4.2 Orgány společnosti



Zdroj: Vytvořeno autorem dle interních materiálů

4.4 Vedení společnosti

Obrázek 4.3 Organogram společnosti k 1.10.2013



Zdroj: Vytvořeno autorem dle interních materiálů

5 FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI A KONCEPT BALANCED SCORECARD

Finanční analýza je dnes již téměř samozřejmou součástí finančního řízení podniků.

Pomocí finanční analýzy lze získat ucelený přehled o finančním zdraví podniku. Výsledky finanční analýzy mají však nízkou vypovídací schopnost, jsou-li posuzovány izolovaně, to znamená, že výsledky finanční analýzy je vhodné srovnávat za více období, aby bylo možné analyzovat případné odchylky ve finanční výkonnosti společnosti. Právě na takové odchylky, ze kterých vznikají finanční neefektivity je potřeba se zaměřit a eliminovat je.

Hlavním nástrojem finanční analýzy je konstrukce a následná interpretace poměrových, případně rozdílových ukazatelů které jsou seskupené do ucelených, logicky skloubených celkových finančních analýz.

Zdrojem dat pro zpracování finanční analýzy jsou nejčastěji účetní informace obsažené v účetních výkazech: rozvaha, výkaz zisku a ztráty, výkaz o peněžních tocích a přehled o změnách vlastního kapitálu.

5.1 *Analýza absolutních ukazatelů*

Tato analýza představuje absolutní rozdíly mezi hodnotami jednotlivých položek finančních výkazů. Údaje příslušného účetního roku porovnáme s rokem minulým a sledujeme absolutní změny těchto údajů.

Tab. 5.1 Analýza aktiv v Kč

A K T I V A	2010	2011	2012
POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL	0	0	0
DLOUHODOBÝ MAJETEK	278 607 000	186 843 000	193 710 000
Dlouhodobý nehmotný majetek	577 000	940 000	890 000
Dlouhodobý hmotný majetek	53 130 000	56 880 000	61 374 000
Dlouhodobý finanční majetek	224 900 000	129 023 000	131 446 000
OBĚŽNÁ AKTIVA	269 364 000	562 570 000	720 855 000
Zásoby	27 417 000	50 307 000	34 797 000
Dlouhodobé pohledávky	3 000	3 000	3 000
Krátkodobé pohledávky	217 084 000	251 728 000	484 445 000
Krátkodobý finanční majetek	24 860 000	260 532 000	201 610 000
ČASOVÉ ROZLIŠENÍ	1 559 000	3 411 000	2 948 000
AKTIVA	549 530 000	752 824 000	917 513 000

Zdroj: Vlastní propočet na základě Výročních zpráv společnosti BLOCK a.s.

Hodnota celkových aktiv ve společnosti BLOCK a.s. se za poslední roky výrazně zvýšila. Oběžná aktiva se taktéž zvýšila. Největší změna nastala u položky krátkodobý finanční majetek, konkrétně se jednalo o nárůst prostředků na běžném účtu, což bude mít kladný vliv na okamžitou likviditu. Na druhou stranu v roce 2012 vzrostly krátkodobé pohledávky. Další nárůst byl zaznamenán v roce 2011 u dlouhodobého nehmotného majetku, a to z důvodů modernizace Softwaru.

Tab. 5.2 Analýza pasiv v Kč

P A S I V A	2010	2011	2012
VLASTNÍ KAPITÁL	393 041 000	439 493 000	469 932 000
Základní kapitál	25 500 000	25 500 000	25 500 000
Kapitálové fondy	187 173 000	86 938 000	105 361 000
Rezervní fond a ostatní fondy ze zisku	5 500 000	6 526 000	5 690 000
Výsledek hospodaření minulých let	164 077 000	121 152 000	265 443 000
Výsledek hospodaření běžného období	10 791 000	199 377 000	67 938 000
CIZÍ ZDROJE	156 464 000	312 002 000	422 018 000
Rezervy	0	0	3 550 000
Dlouhodobé závazky	1 142 000	1 286 000	1 199 000
Krátkodobé závazky	155 322 000	310 716 000	413 402 000
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	3 867 000
ČASOVÉ ROZLIŠENÍ	25 000	1 329 000	25 563 000
PASIVA	549 530 000	752 824 000	917 513 000

Zdroj: Vlastní propočet na základě Výročních zpráv společnosti BLOCK a.s.

Pasiva společnosti BLOCK a.s. ve sledovaných letech vzrostly. Největší nárůst v tomto období zaznamenaly krátkodobé závazky. Vlastní kapitál také vzrostl. Základní kapitál společnosti je stále stejný, tedy 25 500 000,- Kč. Hospodářský výsledek běžného období je na dobré úrovni. Společnost dosahuje stále většího zisku. Velice kladné je, že podnik není jen závislý na cizích zdrojích. Společnost využila bankovní úvěry pouze v roce 2012.

5.1.1 Výkaz zisku a ztráty

Analýzou tohoto výkazu zjišťujeme jak jednotlivé položky výkazu zisku a ztráty ovlivňují výsledek hospodaření.

Tab. 5.3 Přehled výsledků hospodaření v Kč

	2010	2011	2012
Výkony	287 107 000	1 112 662 000	1 050 349 000
Výkonová spotřeba	218 827 000	840 024 000	884 842 000
Výsledek hospodaření před zdaněním	13 274 000	242 976 000	82 132 000

Zdroj: Vlastní propočet na základě Výročních zpráv společnosti BLOCK a.s.

Z výkazů zisků a ztráty je zřejmé, že výkony společnosti se během sledovaného období výrazně zvýšily. Meziroční zvýšení v posledních letech byl až ..%. Výkonová spotřeba kopíruje vývoj výkonů, výsledek hospodaření se postupně zvyšoval nejvýrazněji však v roce 2011.

5.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Vyjadřují rozdíl stavu určitých skupin aktiv či pasiv vztažených vždy k témuž okamžiku. Například ukazatel čistého pracovního kapitálu, který je rozdílem celkových oběžných aktiv a celkových krátkodobých závazků.

5.2.1 Čistý pracovní kapitál (ČPK)

Základem pro výpočet ČPK je účetní výkaz rozvaha. Při výpočtu čistého pracovního kapitálu zjišťujeme, zda by podniku zbyly finanční prostředky na provoz, pokud by najednou musel zaplatit všechny své krátkodobé dluhy.

Tab. 5.4 Přehled výsledků hospodaření v Kč

	2010	2011	2012
OM	269 364 000	562 570 000	720 855 000
KZ	155 322 000	310 716 000	413 402 000
ČPK	114 042 000	251 854 000	307 453 000

Zdroj: Vlastní propočet na základě Výročních zpráv společnosti BLOCK a.s

Čistý pracovní kapitál společnosti je za sledované období v kladných hodnotách, což je pro podnik příznivé. Nejnižší byl v roce 2010 v důsledků poklesu jak krátkodobých závazků, tak i poklesu oběžného majetku oproti nadcházejícím letům. Pokud bude společnost udržovat trend vývoje čistého pracovního kapitálu, bude považována za solventní společnost.

Z tabulky dále vyplývá, že společnost se řídí umírněným způsobem financování, tzn. je schopná krýt krátkodobé závazky oběžnými aktivy, přičemž zůstává část financí na krytí oběžných aktiv, která mají dlouhodobý charakter.

5.3 Analýza poměrových ukazatelů

Vychází z účetních výkazů rozvahy a výkazu zisků a ztrát. Základem je podíl dvou absolutních ukazatelů. Poměrové ukazatele umožňují rychlý obraz o základních finančních charakteristikách společnosti. Umožňují mezipodnikové srovnávání nebo srovnávání s odvětvovým průměrem.

5.3.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability poměřují zisk dosažený podnikáním s výší zdrojů společnosti, kterých bylo použito k jeho dosažení.

Tab. 5.5 Ukazatel rentability v %

	2010	2011	2012
ROA	2,42%	32,28%	8,95%
ROE	2,75%	45,37%	14,46%
ROS	3,42%	17,28%	5,91%

Zdroj: Vlastní propoččet na základě Výročních zpráv společnosti BLOCK a.s.

Ukazatel rentability aktiv - ROA, který poměřuje zisk s celkovými investovanými aktivy, ve sledovaných letech zaznamenal rostoucí trend. Největší podíl na tomto rostoucím trendu má výsledek hospodaření, který výrazně stoupl v roce 2011.

Ukazatel vlastního kapitálu - ROE, který má význam zejména pro vlastníky společnosti, zaznamenal ve sledovaných letech příznivý rostoucí trend. Tento trend je opět způsoben rostoucím ziskem společnosti. I přesto, že společnost vykazuje zisk, pro vlastníky hodnota rentability je nejpříznivější v roce 2011.

Ukazatel rentability tržeb - ROS zaznamenal ve sledovaných letech významný růst. Výjimku opět tvoří rok 2011, který zaznamenal vysoký podíl. Pokud budeme hodnotit vývoj v ostatních letech, tak můžeme konstatovat, že tento trend je znakem dobré práce managementu společnosti a dobrého jména společnosti na trhu.

5.3.2 Ukazatele aktivity

Pomocí ukazatele aktivity lze zjistit, jak je hospodařeno s aktivy, jejich jednotlivými složkami a také jaký má toto hospodaření vliv na výnosnost a likviditu.

Tab. 5.6 Ukazatele aktivity ve dnech

	2010	2011	2012
Obrat celkových aktiv	0,59 %	1,60 %	1,29 %
Doba obratu pohledávek	239,27	75,36	147,28
Doba obratu závazků	172,45	124,11	126,05

Zdroj: Vlastní propoččet na základě Výročních zpráv společnosti BLOCK a.s.

Z této tabulky lze vyčíst, že trend obratu celkových aktiv je rostoucí, což je pro společnost příznivé. Dochází k efektivnímu využití celkového majetku. V meziročním srovnání let 2010 a 2012 je růst zhruba trojnásobný.

Doba obratu pohledávek zaznamenala pozitivní klesající trend. Za sledované období se doba obratu pohledávek dokonce v roce 2011 snížila trojnásobně.

Doba obratu závazku zaznamenala ve sledované období mírný pokles, což představuje zlepšení platební morálky společnosti vůči jejím dodavatelům. V průměru je splatnost dodavatelských faktur 125 dnů.

5.3.3 Zadluženost

Využívání cizího kapitálu může být do určité míry pro společnost přínosné především díky daňovému štítu, který snižuje daňové zatížení společnosti, avšak přílišné využívání cizího kapitálu již není efektivní.

Tab. 5.7 Ukazatel zadluženosti

	2010	2011	2012
Celková zadluženost	0,28	0,41	0,46

Zdroj: Vlastní propočet na základě Výročních zpráv společnosti BLOCK a.s.

Ukazatel celkové zadluženosti společnosti ve sledovaných letech se postupně zvyšuje, což je nepříznivý trend pro vlastníky. Tento rostoucí trend vychází z vývoje rostoucích cizích zdrojů, z nichž nejvýznamnější položku tvoří krátkodobé závazky.

5.3.4 Likvidita

Ukazatele likvidity poměřují to, čím je možno platit, tím, co je nutno zaplatit.

Tab. 5.8 Ukazatele likvidity

	2010	2011	2012
Celková likvidita	1,73	1,81	1,74
Pohotová likvidita	1,11	2,03	1,42
Okamžitá likvidita	0,16	0,84	0,49

Zdroj: Vlastní propočet na základě Výročních zpráv společnosti BLOCK a.s.

Za průměrnou výši ukazatele celkové likvidity se považuje rozmezí od 1,5 do 2,5. Ve sledovaných letech se společnost nachází ve zmíněném rozmezí. Společnost je schopna krýt krátkodobé závazky z takových složek majetku, které jsou pro tento účel složeny, tj. je

schopna splácet dluhy oběžným majetkem. Trend tohoto ukazatele je stabilní, což představuje pro společnost pozitivní obraz.

Doporučená hodnota pohotové likvidity by se měla pohybovat v rozmezí od 1 do 1,5. V roce 2011 byl zaznamenán nárůst, což bylo způsobeno poklesem krátkodobých závazků.

Okamžitá likvidita je zajištěna při hodnotě ukazatele alespoň 0,2 což společnost v prvním sledovaném roce splňuje, v následujících dvou letech je nad touto hranicí.

5.4 Index IN05

Pro zhodnocení finanční situace společnosti dle bonitního modelu je vybrán model Index IN05. Pomocí modelu IN05 lze posoudit finanční stabilitu a výkonnost firmy .

Tab. 5.9 Index IN05

IN05	2010	2011	2012
	1,44	2,13	1,24

Zdroj: Vlastní propoččet na základě Výročních zpráv společnosti BLOCK a.s.

Dle modelu IN05 se index v letech 2010 a 2012 pohyboval v tzv. „šedé zóně“ nevyhraněných výsledků. Hodnota se snižovala, což z pohledu vlastníka není příjemné. Naopak v roce 2011 byl index daleko vyšší než 1,6, což znamená, že společnost může předvídat uspokojivou finanční situaci. V tomto sledovaném roce index tvořil hodnotu pro vlastníka.

Z uvedených výsledků se dá těžkou posoudit, zda společnost hospodaří dobře či špatně. Zde by bylo nutné sledovat výsledky delší časové řady.

5.5 *Analýza vnitřního a vnějšího prostředí*

V rámci analýzy vnitřního a vnějšího prostředí společnosti BLOCK a.s. je níže popsána PESTE analýza a SWOT analýza.

5.5.1 PESTE analýza

Prostřednictvím PESTE analýzy budou analyzovány politické, ekonomické, sociologické, technologické, ekologické a legislativní faktory, které mají a mohou do budoucna mít na činnost společnosti BLOCK a. s. a její vývoj významný vliv.

Politické a legislativní faktory

Česká republika je jedna z mála zemí v Evropě, která má tak krátkou udržitelnost vlády. Toto časté střídání vlád ovlivňuje a velmi komplikuje dlouhodobá významná opatření. Bohužel tyto časté obměny vlád mají negativní dopad na ekonomické a mravní prostředí společnosti České republiky. V květnu roku 2004 vstoupila Česká republika do Evropské unie. Toto členství má své klady i zápory. Mezi klady patří například příliv investic, volný pohyb zboží, služeb, kapitálu a osob atd. Mezi zápory vstupu České republiky do Evropské unie patří například ztráta státní suverenity, omezení demokracie či nemožnost svobodně se rozhodovat o vlastních zákonech. Zavádí se jednotné zákony, jelikož Evropská unie a její právní systém je nadřazen právnímu systému jiných členských zemí. V současné době jsou velkým problémem v oblasti zemědělství různé kvóty a opatření, které vydala právě Evropská unie.

Dalším důležitým krokem, který ovlivňuje podnikání společnosti BLOCK a. s. je zvyšování či snižování daní z příjmu právnických osob a daně z přidané hodnoty.

V tabulce je uveden přehled sazeb z příjmu PO a sazeb DPH. Daň z příjmu právnických osob, zůstává od roku 2010 beze změny. Je nutné podotknout, že ještě v roce 2007 byla tato sazba 24 %, v roce 2008 klesla na 21 % a poté v roce 2009 na 20 %. Pro organizace je příznivé, že již pátým rokem zůstává sazba daně z příjmu PO na stejné hranici a neroste stejně jako sazba DPH. Právě DPH se každoročně zvyšuje, a toto zvýšení má bohužel dopad na peněžní prostředky domácností, což ovlivňuje jejich spotřebu a nákupní chování.

Tab. 5.10 Sazba daně z příjmu PO a DPH

Rok	Sazba daně z příjmu PO	Sazba DPH snížená	Sazba DPH zvýšená
2014	19%	15 %	21 %
2013	19%	15 %	21 %
2012	19%	14 %	20 %
2011	19%	10 %	20 %
2010	19%	10 %	20 %
2009	20%	9 %	19 %
2008	21%	9 %	19 %
2007	24%	5 %	19 %
2006	24%	5 %	19 %
2005	26%	5 %	19 %
2004	28%	5 %	* 22%
2003	31%	5 %	22 %
2002	31%	5 %	22 %
2001	31%	5 %	22 %
2000	31%	5 %	22 %

* od 1.5. sazba byla snížena na 19%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě informací ČSÚ. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/aktualniinformace>

Ekonomické faktory

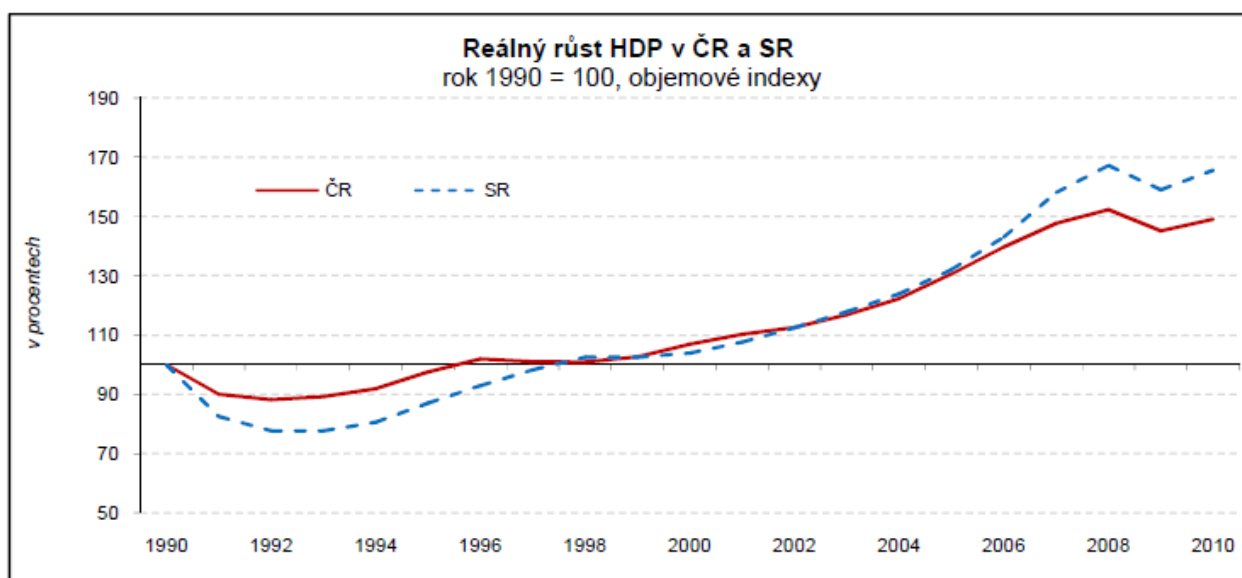
Mezi vlivy, které mohou významně ovlivnit hospodaření a činnost organizací patří například hospodářské cykly, inflace, nezaměstnanost, vývoj HDP, vývoj měnového kurzu, ceny energií atd.

Po roce 2009 došlo k příznivému oživení ekonomiky po negativních dopadech globální ekonomické krize na Česko. Avšak v roce 2011 i 2013 se ekonomika zpomalila a hrubý domácí produkt začal opět klesat, dochází k recesi. Důvodů poklesu domácího HDP je více, například slabá domácí i zahraniční poptávka, pokles investic do stavebnictví, strojírenství nebo třeba snížení spotřebních výdajů domácností. V roce 2013 činila inflace 1,4 %. Od roku 2009 průměrná nezaměstnanost každým rokem rostla. Na konci roku 2013 činila nezaměstnanost 8,2 %, nadále však roste. V únoru roku 2014 se nezaměstnanost vyšplhala až na 8,6 %. Důvodem takového nárůstu je například negativní sezónní faktor a recese ekonomiky České republiky. Zde se musí zdůraznit několik změn výpočtu počtu nezaměstnanosti a inflace, takže dlouhodobé křivky jsou těmito zásahy deformovány.

Dalším faktorem, který ovlivňuje oblast podnikatelského prostředí a ekonomiky je vývoj mezd. Kdy v porovnání s rokem 2012 hrubá mzda v roce 2013 klesla z 27 121,- Kč na 26 637,- Kč.

Společnost BLOCK a. s. pro zajištění své každodenní činnosti spotřebovává velké množství energií (osvětlení a vytápění hal atd.). Energie je pro společnost tedy nezbytná, ale stává se velkou položkou v nákladech a každé její zdražování tuto položku prohloubí. Od roku 2000 dochází ke každoročnímu zvyšování cen energií zhruba o 10 %, u zemního plynu je to téměř 11 %. S celosvětovou ekonomickou krizí od roku 2008 nastala stagnace cen elektřiny a plynu.

Graf 5.1 Vývoj HDP v ČR a SR



Zdroj: http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/kapitola/5013-12-n_2012-14

Sociologické faktory

Mezi sociologické faktory je možno zařadit mobilitu, demografický vývoj obyvatelstva, vzdělávací systém, spotřební zvyky, styl aj. Na základě těchto činitelů je možné do budoucna změnit nabídku společnosti.

Vzdělanost v České republice za posledních dvacet let velmi roste. Avšak již delší dobu Ministerstvo školství ČR řeší otázku, jak přimět mladou generaci, aby se hlásili na učební obory a obory bez maturity. Výrazně vzrostl podíl obyvatel s vysokoškolským diplomem či středoškolským vzděláním s maturitou, na úkor odborných učilišť. Setkáváme se

tedy se stavem na trhu práce, kdy chybí kvalifikovaní absolventi například technických oborů. To pro firmu, která potřebuje především tyto absolventy, může do budoucna znamenat velké ohrožení. Podle údajů Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy se nyní ve školním roce 2013/2014 na gymnáziích (vč. víceletých) vzdělává 212 000 studentů, na oborech středního vzdělání s maturitou 199 300 studentů a na oborech středního vzdělání a středního vzdělání s výučním listem nyní studuje 98 600 studentů. Právě práce v zahraničí láká tuto kvalifikovanou pracovní sílu. Tito absolventi jsou v zahraničí za svou práci mnohem lépe finančně ohodnoceni, než kdyby pracovali v České republice. Mezi země, kam nejčastěji lidé jezdí za prací je Velká Británie, Irsko, Německo a Rakousko.

Technologické faktory

Mezi technologické faktory patří například podpora vlády, stav technologií, změny technologií aj.

Sektor, ve kterém firma BLOCK a. s. působí, patří vzhledem k nákladům na technologie, vývoj a výzkum či přizpůsobování se novým trendům k velmi nákladným. I přesto se však firma snaží poskytovat služby s ohledem na přání a potřeby svých zákazníků.

Technologie se neustále mění a každá změna je pro firmu vysoce nákladná. Společnost BLOCK a. s. chce držet s novými technologiemi krok a snaží se poskytovat svým odběratelům nejmodernější vybavení.

Ekologické faktory

Ekologické faktory se zaměřují především na oblast ochrany životního prostředí. Prakticky všechna odvětví lidské činnosti nějakým způsobem ovlivňují stav životního prostředí. Je proto nezbytné dodržovat všechny normy v oblasti životního prostředí a udržovat jej v takovém stavu, aby nedocházelo k poškození a zachovalo se pro další generace. Česká republika se potýká především s nadměrným znečištěním ovzduší, především s průmyslovým znečištěním ovzduší na severu Moravy. Společnosti BLOCK a. s. získala v roce 2002 certifikát enviromentálního řízení ISO 14001:1996. Základem tohoto certifikátu je stanovení enviromentálních hledisek činností společnosti, které můžou negativně ovlivňovat životní prostředí. Zavedení systému managementu kvality je ušito na míru každé společnosti, které chce sama od sebe zlepšovat svůj přístup k životnímu prostředí.

5.5.2 SWOT analýza

Jedná se o komplexní metodu vyhodnocení veškerých relevantních stránek fungování firmy. Cílem SWOT analýzy je přehled současné situace a výhled strategických možností do budoucnosti. Je to základ pro vymezení strategie.

Níže uvedená SWOT analýza je vypracována na základě vlastního subjektivního hodnocení.

Obrázek 5.1 Swot matice

SWOT matice	SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
	<ul style="list-style-type: none"> • Ekonomická síla společnosti 	<ul style="list-style-type: none"> • Rostoucí krátkodobé závazky
	<ul style="list-style-type: none"> • Investice do obnovy hmotných aktiv (vozový park, HW a SW) 	<ul style="list-style-type: none"> • Malá mzdová produktivita
	<ul style="list-style-type: none"> • Nízká míra zadluženosti 	<ul style="list-style-type: none"> • Delší doba obratu závazků než obratu pohledávek
	<ul style="list-style-type: none"> • Dobrá kredibilita u finančních institucí 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Růst výkonů v roce 2011 a 2012 	
PŘÍLEŽITOSTI	strategie ROZVOJ	strategie VYUŽITÍ
<ul style="list-style-type: none"> • Oživení ekonomiky v ČR, EU • Stabilizace veřejných rozpočtů a opětovné zvyšování investic do veřejné infrastruktury • Pokračující dotační politika investičních projektů ze zdrojů EU • Nízké úrokové sazby, nízká inflace a stabilní měnový kurz CZK • Snížení restrikce finančních institucí při posuzování investičních záměrů 	Zvyšování ekonomické síly BLOCK a.s. včetně dceřiných společností.	Využití oživení ekonomiky k růstu výkonů, ziskovosti a schopnosti racionálně investovat do rozvoje společnosti BLOCK a.s.
HROZBY A RIZIKA	strategie KONFRONTACE	strategie VYHÝBÁNÍ
<ul style="list-style-type: none"> • Kolaps eurozóny, hrozba ekonomické deprese v zemích EU, politická situace Ruské federace • Výrazný pokles dotačních prostředků po roce 2013 na investiční projekty ze zdrojů EU • Růst daní a byrokracie • Růst restrikce finančních institucí 	Orientace na trh Ruské federace a hospodářsky stabilní země EU. Zaměření se na vyjednávání s finančními institucemi o cenách finančních služeb.	Podniknutí nezbytných kroků pro udržení firmy na trhu (úspory, snížení zaměstnanosti) a orientace na trh Ruské federace a mimoevropské trhy.

Pramen: Vlastní zpracování na základě propočtů v analytické části

Společnost BLOCK a.s. byla v roce 2009 a 2010 zasažena důsledky hospodářské krize, což se promítlo v nižší zakázkové naplněnosti a větší restrikcí finančních institucí. Stavebnictví zaznamenalo stagnaci, propad a v současnosti jsou nejistá očekávání. V případě průmyslu byl zprvu propad výraznější, o to jsou však v současnosti více optimistická očekávání tažena zejména zahraniční poptávkou.

V souhrnu je možno říci, že celá světová ekonomika se oživuje, tato tendence je však křehká a její udržitelnost zatím nejistá. Hlavní zdroje rizik jsou spojeny se stavem veřejných rozpočtů a situací v bankovním sektoru v některých zemích. Stabilizace právě těchto oblastí v jednotlivých zemích velmi přispěje k oživení podnikatelské aktivity soukromého sektoru.

Společnost je dobře zaběhlou firmou s fungujícími interními procesy. Z analýzy vyplývá, že firma má dostatek kancelářských prostor, do budoucna potřebuje obměnit vozový park firemních automobilů, nezbytností je obnova HW a SW ve firmě a investice do rekonstrukcí a údržby budov. Firma má fungující systém manažerského účetnictví a vnitropodnikové fakturace. Největším bohatstvím firmy je kvalifikovaná pracovní síla s praktickými zkušenostmi, která je také adekvátně odměněna. V systému odměn je potřeba zapracovat na tzv. interním marketingu tj. provést změny k vyšší motivaci pracovníků v obchodní a realizační činnosti pro zvýšení ziskovosti zakázek.

Ze SWOT analýzy vyplývá, že společnost BLOCK a.s. je stabilně fungující celek s ekonomickou silou, dobrým jménem na trhu, fungujícími vnitřními procesy a kvalifikovanou pracovní silou.

Při postupném oživování ekonomiky a stabilizaci veřejných rozpočtů v ČR má společnost příležitost k získání více zakázek v ČR a rozšířit svou činnost také na zahraničních trzích zejména Slovensko, Polsko a Ruská federace. Rizikem však stále zůstává prohloubení recese v některých zemích EU a kolaps jejich veřejných rozpočtů, což může být impuls pro další krizi a úbytek investiční aktivity v ekonomice.

Pro eliminaci rizik je potřeba zefektivnit řízení firmy zejména fungování obchodu, zvyšovat konkurenceschopnost inovací produktů společnosti a udržet si kvalifikovanou pracovní sílu.

5.6 *Tvorba BSC*

Pokud se jedná o konkrétní zavedení BSC ve společnosti, je velice důležité si uvědomit, že metoda BSC je metodou vrcholovou. Společnost musí být tedy stabilní, zejména musí zvládat finanční řízení své společnosti. Na základě zjištěných poznatků především z finanční analýzy je zřejmé, že společnost BLOCK a.s. je stabilní a že je schopna dosahovat ekonomické hodnoty pro své vlastníky. Je tak vhodnou společností pro implementaci BSC.

Balanced Scorecard byl vybrán z důvodu jeho komplexnosti. BSC nutí společnost k využití celého svého potenciálu, neboť prostupuje skrz celou organizaci. Základem, pro uplatnění metody je porozumění a prostoupení strategických cílů do všech úrovní řízení. Poté, co se nám podařilo vyjasnit organizační strategii, mohli jsme přikročit ke konzultaci o sestavení a implementaci samotné BSC. Diskutovali jsme s finančním analytikem možné přínosy i rizika zavedení a dospěli jsme k závěru, že organizaci by metoda zaměřená na realizaci strategie a vyvážené měření výkonnosti velmi prospěla. Zavedení BSC totiž umožní převedení organizační strategie do podoby ukazatelů, které jsou klíčové pro její realizaci a které zajistí sdílení strategie vertikálním i horizontálním směrem ve společnosti.

5.6.1 **Strategie společnosti**

Strategií společnosti je tedy zvyšování její hodnoty a to dlouhodobě, posílit její postavení na trhu, ovládnout (získat) nové trhy a využít příležitosti v zahraniční oblasti. Tyto hodnoty jsou získané na základě podkladů společnosti. Nadále také zvyšovat kvalitu svých výrobků, snižovat počet reklamací a tím přispět ke spokojenosti zákazníků.

V neposlední řadě chce, aby její zaměstnanci splňovali požadavky společnosti. Chce tedy mít spolehlivé, odborně vzdělané a motivované zaměstnance, kteří přispějí k rozvoji společnosti. V rámci jednotlivých perspektiv, se pomocí spolupráce zaměstnanců, vypracovalo několik variant strategických cílů. Tyto se dále třídily podle významnosti a realizovatelnosti a v konečné fázi se zvolily níže uvedené, jako ty nejdůležitější, které firma bude chtít uskutečnit. Jedná se tedy především o tyto cíle, které budou dále rozpracovány v jednotlivých perspektivách.

- Zvýšení hodnoty podniku
- Získání dlouhodobých zakázek

- Zvýšení růstu tržeb
- Zefektivnění nákladů
- Zvýšení orientace na zákazníky
- Zlepšení péče o zákazníky
- Zvyšování tržního podílu
- Zvýšit vzdělávání zaměstnanců
- Úspěšnost nabídek
- Investice do VaV a inovací

Po prostudování cílů společnosti, kdy jsme zejména vycházeli z finanční analýzy a SWOT analýzy, jsme nastolili tyto cíle, jako ty hlavní.

Návrh měřítek byl proveden na základě osobního poznání společnosti a na základě poskytnutých materiálů.

Vize společnosti

„Creating conditions“ vytváříme podmínky

Vytvořit HIGH prostředí pro HIGH technologie.

Vytvořit prostředí, které spojuje nároky technologií i personálu.

Vytvořit prostředí, které je precizní, moderní, bezpečné a ekologické.

Vytvořit adekvátní podmínky pro zaměstnance.

„Zefektivnit procesy ve firmě, aby BLOCK a.s. byla prosperující a konkurenceschopnou společností.“

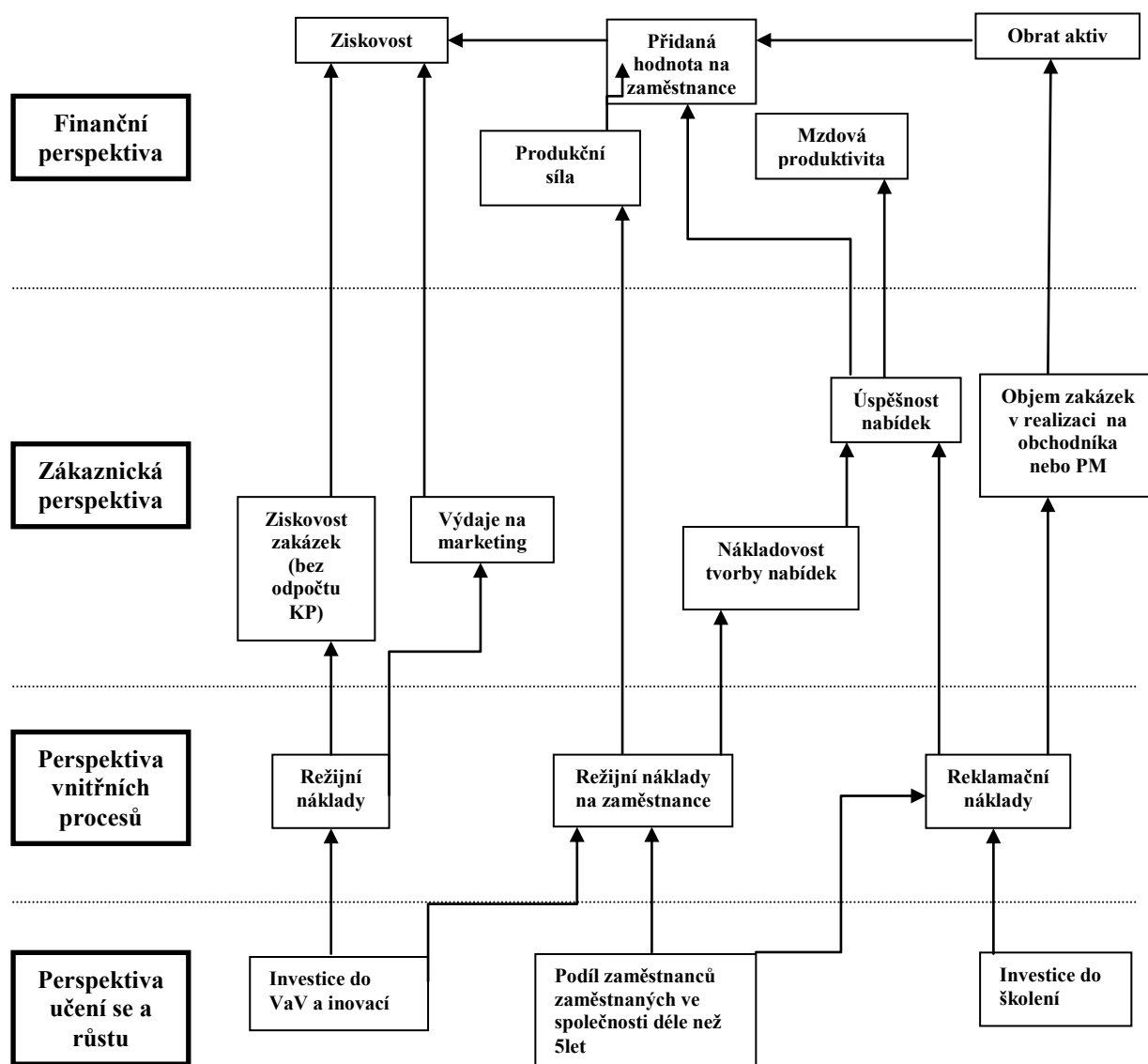
Cíle společností jsou předurčeny podnikovou vizí a jsou specifikovány v dokumentu popisujícím podrobněji podnikovou strategii v horizontu několika až řekněme pěti příštích let. Sestavení dokumentu výstižně popisujícího podnikovou strategii není triviální záležitostí. Především je třeba odhadnout vývoj tržního segmentu ve kterém firma působí. A to po stránce technologické, inovační, investiční, prodejní, cenové přiměřenosti, včasnosti, funkčnosti

produktů a služeb, požadované kvality, nároků na servis, možností konkurence, makroekonomického klimatu, legislativní a politické stability atd.

5.6.2 Vybudování vztahů příčin a následků

Poté, co jsme definovali strategické cíle, čekala nás další obtížná zkouška a to vytvořit strategickou mapu, tj. zakreslit nejdůležitější vazby mezi strategickými cíli. Vztahy příčin a následků představují logiku, souvislosti mezi strategickými cíli a to v rámci jedné perspektivy a mezi ostatními perspektivami. Tzn., že firemní útvary musí mezi sebou spolupracovat, aby dosáhly stanovené strategie, což představuje podstatu BSC.

Obrázek 5.2 Strategická mapa společnosti BLOCK a.s



Pramen: Vlastní zpracování

Při znázornění vztahů příčin a následků jsem postupovala pomocí odvození na základě strategických cílů jednotlivých perspektiv. Tzn. postup, kdy se začíná od poslední perspektivy a strategické cíle se spojují. Vychází tedy z již stanovené podnikové strategie. Všechny cíle, které jsou zde znázorněny, vedou k vrcholovému cíli, tedy k zvyšování ziskovosti.

Na tento hlavní cíl mají vliv: přidaná hodnota zaměstnance, výdaje na marketing, ziskovost zakázek. Na dosažení všech těchto cílů má vliv zefektivnění nákladů, zejména osobních, režijních a mimořádných, týkajících se jednotlivých zakázek.

Vlivem snížení nákladů bude společnost pracovat efektivněji, což povede k lepšímu zpracování nabídek. Ušetřené finanční zdroje může společnost alokovat do školení a vzdělávání svých zaměstnanců a do vývoje a výzkumu, aby se stala konkurenčně schopnější na trhu.

5.6.3 Perspektiva učení se a růstu

Hlavním atributem zaměstnanecké politiky společnosti BLOCK a.s. je profesní výchova lidí, zvyšování odborné specializace a pěstování loajality a důvěry zaměstnanců v politiku firmu.

Společnost usiluje financovat co největší podíl vzdělávání z dotačních zdrojů a pro ostatní vzdělávání vyčlenit prostředky v rozpočtu režijních nákladů. Vytvářet motivační programy pro zaměstnance.

Tab. 5.11 Cíle perspektivy učení se a růstu

STRATEGICKÝ CÍL	MĚŘÍTKA	CÍLOVÁ HODNOTA	INTERVAL PRO SLEDOVÁNÍ
Investice do školení	výdaje na školení / počet zam-ců	min 7 tis. Kč	roční
Investice do VaV a inovací	věcné a finanční splnění výdajů dle plánu VaV	16 mil. Kč	roční
Podíl zaměstnanců zaměstnaných ve společnosti déle než 5 let	počet zaměstnanců zaměstnaných ve firmě déle než 5 let / počet zam-ců	min 40 %	roční

Zdroj: Vlastní propočty na základě Výročních zpráv společnosti BLOCK a.s.

Sociální oblast a benefity

Pro následující období bude společnost BLOCK a.s. udržovat dlouhodobě zavedené zaměstnanecké benefity:

- zdravotní péče (závodní lékařská péče),
- volný čas (společenské akce, sportovní akce, dovolená),
- sociální mix (stravování, mimořádné odměny např. dle počtu odpracovaných let, dárky),
- finanční služby (pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou při výkonu práce),
- profesní zázemí (vzdělávání, výpočetní technika, telekomunikační služby, doprava, pracovní oblečení a reprezentativní pomůcky).

Systém odměn

Základní systém odměn je ve společnosti řízen udržování poměru mezi základní mzdou a odměnami. V zásadě je preferováno, aby základní mzda tvořila min. 60 % celkové hrubé mzdy a max. 40 % tvořily odměny. Výše odměn u jednotlivých zaměstnanců je každý měsíc individuálně posuzována a závisí na zodpovědnosti a náročnosti práce, kterou jednotliví lidé vykonávají, ať už jde o profese v projekci, realizaci, obchodě nebo administrativě.

Investice do vzdělávání

V 2. čtvrtletí 2011 bude sestaven tým pro zpravování navazujícího projektu na vzdělávání. Dle plánu výzev v rámci OP LZZ bude projekt předložen s žádostí o dotaci. Záměr projektu bude odrážet aktuální potřeby pro odborný a manažerský rozvoj zaměstnanců společnosti BLOCK a.s. Předpokládaná realizace projektu je 06/2012 – 06/2014.

5.6.4 Perspektiva vnitřních procesů

Společnost důsledně dbá na kvalitu při realizaci zakázek. Uplatňuje jasné sankce při snaze o vynášení interních dat z firmy.

Teritoriálně se snaží oddělit řízení obchodní činnosti pro Východní Evropu a Evropskou Unii. Oborově pak řízení obchodu člení na Farmacii, Laboratoře a Nemocnice. Pro podporu obchodní činnosti zefektivňuje propagaci a marketing.

Tab. 5.12 Cíle perspektivy vnitřních procesů

STRATEGICKÝ CÍL	MĚŘÍTKA	CÍLOVÁ HODNOTA	INTERVAL PRO SLEDOVÁNÍ
Režijní náklady	režijní náklady / výnosy	max 15 %	pololetní
Režijní náklady na zaměstnance	režijní náklady / počet zaměstnanců	max 550 tis. Kč	roční
Reklamační náklady	náklady na odstranění reklamací / výnosy celkem	max. 0,29 %	roční

Zdroj: Vlastní propočet na základě Výročních zpráv společnosti BLOCK a.s.

Režijní náklady

Společnost BLOCK a.s. účtuje na zakázky, každá zakázka má svoje číslo, zároveň i středisko. Režijní náklady jsou tedy ty, kterým není přiděleno zakázkové číslo, to jsou například náklady spojené s administrativou, spotřeba energií, odpisy a podobně.

Reklamační náklady

Reklamační náklady se vztahují k odstranění nároků, které si uplatňuje zákazník v souladu s ustanovením ve smlouvě. Jedná se o individuálně řešené případy. Společnost se snaží tyto náklady eliminovat, což velmi úzce souvisí s poskytovanými službami a výrobky. Kvantifikovat tento ukazatel není snadné, přesto společnost v interních zdrojích uvádí, že daný ukazatel sleduje.

5.6.5 Zákaznická perspektiva

V níže uvedené tabulce si společnost BLOCK a.s. stanovila pět strategických cílů z oblasti zákaznické perspektivy, tj. se zaměřením na nabídku, zakázku a zákazníka.

Tab. 5.13 Cíle zákaznické perspektivy

STRATEGICKÝ CÍL	MĚŘÍTKA	CÍLOVÁ HODNOTA	INTERVAL PRO SLEDOVÁNÍ
Objem zakázek v realizaci na obchodníka nebo PM	individuální zjišťování – zdroj obchodní plán a OLAP	dle obchodního plánu	roční
Ziskovost zakázek (bez odpočtu KP)	hrubý zisk / objem zakázky	min 20 %	roční
Nákladovost tvorby nabídek	náklady na nabídky / výnosy	max 1,5 %	roční
Úspěšnost nabídek	objem nabídek přecházejících do realizace / celkový objem nabídek	min. 15 %	roční
Výdaje na marketing	věcné a finanční splnění plánu propagace	5,3 mil Kč	roční

Zdroj: Vlastní propočet na základě Výročních zpráv společnosti BLOCK a.s.

Ziskovost zakázek

Problémem společnosti je získat dlouhodobé zakázky. Podnik chce zvýšit tento podíl o celkových 20% a to tak, aby větší polovina celkových zakázek byla právě dlouhodobých. K tomuto cíli by měly napomoci cíle z perspektivy vnitřních procesů, konkrétně tedy snížení režijních nákladů, respektive reklamačních nákladů, orientace na zákazníky a také zkrácení doby vývoje nového výrobku.

Nákladovost tvorby nabídek

Tento ukazatel nákladovosti tvorby nabídek je v praxi velmi těžce kvantifikován. Společnost tento cíl stanovila na základě zjišťování nákladů z minulých let. U ukazatele je důležité, aby náklady na tvorbu nabídky byly co nejnižší. Nabídka by měla být zpracována v co největším souladu s poptávkou, popřípadě zadanými podmínkami veřejné soutěže, aby se minimalizovaly případné dodatečné náklady vztahující se k tvorbě nabídky.

Úspěšnost nabídek

Společnost má již své stálé postavení na trhu, tuto situaci chce posílit. Jejím cílem je zvýšení úspěšnosti nabídek o 15% a to nejen v rámci domácího, ale i na zahraničním trhu. Měla by zaujmout hlavně svou kvalitou. Společnost vyvíjí určité aktivity v rámci zahraničního obchodu, jejím cílem je ale tyto aktivity zvýšit a zajistit si tak stálé postavení i na trzích Evropy. Mezi tyto země patří zejména Slovensko, Polsko a Ruská federace. Strategií podniku tedy je, navýšit úspěšnost nabídek na mezinárodním trhu a tím přispět ke zvýšení hodnoty podniku. Právě v těchto zemích vidí společnost BLOCK a.s. svou příležitost. Tento nárůst aktivit v zahraničí způsobí také zvýšení zisku, což vyjadřuje cíl finanční perspektivy.

Výdaje na marketing

Výdaje na marketing jsou nastaveny v rámci ročního plánu. Výdaje jsou rozděleny mezi stávající a dlouhodobé zákazníky, ale také je zde oblast nových zákazníků. Výdaje na marketing představují především propagaci společnosti, reklamní předměty, pořádání zákaznických akcí a péči o zákazníky.

Segmentace trhu

Dle profilu společnosti a její podnikatelské aktivity jsou při segmentaci stanoveny 4 vzájemně se prolínající proměnné tj. teritorium, instituce, kategorie a psychografické proměnné. Záměrem společnosti není rozšiřování segmentu, ale zvýšení objemu výkonů a ziskovosti.

Tab. 5.14 Segmentace trhu

Segmentace potenciálních zákazníků společnosti BLOCK a.s.			
Teritoriální proměnné	Institucionální proměnné	Proměnné dle kategorie	Psychografické proměnné
Česká republika	Privátní společnosti a podnikající osoby	Farmacie	Majitelé společností, vrcholový management a manažeři středního managementu, obchodníci, produkt manažeři aj.
Slovensko	Veřejná správa	Chemie	Děkaní univerzit a VŠ, ředitelé škol, ostatní akademičtí a výzkumní pracovníci aj.
Polsko	Vysoké školy a ostatní školní zařízení	Zdravotnictví	Ředitelé nemocnic, pracovníci v úseku investic, další vedoucí pracovníci v oblasti zdravotnictví aj.
Rumunsko	Výzkumné instituce	Školství	Starostové měst a obcí, politikové, zam-či ve vedoucích funkcích veřejné správy
Ukrajina	Nemocnice	Potravinářství	
Ruská federace	Finanční instituce	Vývoj	
Ostatní země		Ostatní průmysl	
		Eletrotechnika	

Zdroj: Vlastní zpracování

5.6.6 Finanční perspektiva

Zakázková naplněnost pro rok 2013 – 2014 je soustředěna zejména do výstavby investičních celků v oblasti farmacie, zdravotnictví a laboratoří. Společnost předpokládá zvýšení objemů výnosů, z toho 50% exportu zejména do Ruské federace a na Slovensko. Mezi další teritorium kde společnost soustředí svou pozornost, je Polsko.

Na základě odhadu reálného času potřebného k vyjednávání o všech parametrech zakázky, lze předpokládat, že z výhledu pro rok 2013 bude 70 % celkových plánovaných výkonů skutečně realizováno. Pro rok 2013 – 2014 jsou předpokládány výkony z dobíhajících realizovaných zakázek a nově vytvářených nabídek. Při odhadu výkonů pro následujícím období je nutné respektovat skutečnost, že v oblasti podnikání společnosti existuje časová

prodleva 5 měsíců až jeden rok mezi předložením nabídky, předpokládaným podpisem smlouvy a začátkem realizace.

V rámci finanční perspektivy byly ve společnosti BLOCK a.s. stanoveny tyto cíle:

Tab. 5.15 Cíle finanční perspektivy

STRATEGICKÝ CÍL	MĚŘÍTKA	CÍLOVÁ HODNOTA	INTERVAL PRO SLEDOVÁNÍ
Produkční síla	EBIT / aktiva	min 5 %	roční
Ziskovost	EBIT / výnosy	min 5 %	pololetně
Obrat aktiv	výnosy / aktiva	min 1	roční
Přidaná hodnota na zaměstnance	přidaná hodnota / počet zam-ců	min 600 tis. Kč	roční
Mzdová produktivita	přidaná hodnota / osobní náklady	min 1,35	pololetně

Zdroj: Vlastní propočet na základě Výročních zpráv společnosti BLOCK a.s.

Zvyšování produkční síly

Dlouhodobé zvyšování produkční síly společnosti je cíl, který je nadřazen nad všemi cíli společnosti. Jako měřítko cíle si společnost vybrala ukazatel ROA - ukazatel rentability celkových vložených aktiv. Myslím si, že je to vhodné měřítko, ukazatel dává do poměru čistý zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání, bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financované. V předešlé části se již tento ukazatel počítal, je tedy jasné, že společnost dosahuje kladných hodnot, což je důležité. Cílem společnosti je tuto hodnotu ještě zvýšit. Podnik si tyto hodnoty stanovil samostatně, kdy vycházel z dlouhodobého vývoje a cílů.

Ziskovost

Dalším cílem je zvyšování zisku společnosti. Ta si stanovila, že by chtěla svůj zisk zvýšit minimálně o 5%. A to právě za pomoci ukazatele marže poměřující EBIT a výnosy, který mapuje vytvořenou přidanou hodnotu.

Obrat aktiv

Měřítko celkového využití majetku podniku. Ukazatel obratu (případně také obratovosti) aktiv vztahuje celkový obrat k celkovým aktivům, které společnost má. Tento ukazatel nám vyjadřuje, kolik prostředků je firma ročně schopna vygenerovat ze zdrojů, které má k dispozici. Společnost daný cíl v posledních dvou letech plní. S ohledem na výhled budoucích realizovaných zakázek lze předpokládat, že obrat aktiv bude větší než hodnota 1. Což vyjadřuje, že vložená aktiva jsou zhodnocována efektivně.

Přidaná hodnota zaměstnance

V níže uvedené tabulce můžeme vidět, že cíl týkající se přidané hodnoty zaměstnance byl splněn v posledních dvou letech. V roce 2010 dopadala na společnost končící celosvětová krize. V budoucnosti může společnost očekávat splnění vytyčeného cíle, tj. 600 tisíc Kč na zaměstnance.

Tab. 5.16 Přidaná hodnota na zaměstnance v Kč

	2010	2011	2012
Počet zaměstnanců	154	185	197
Přidaná hodnota	79 735 000	321 718 000	200 397 000
Přidaná hodnota na zaměstnance	517 760	1 739 016	1 017 244

Zdroj: Vlastní propočet na základě Výročních zpráv společnosti BLOCK a.s

Mzdová produktivita

U cíle mzdová produktivita, bylo splněno kritéria 1,35 a více v letech 2011 a 2012. Tento ukazatel je vázán zejména na osobní náklady, které postupně rostly. Opět v roce 2010 vlivem finanční krize nebylo tohoto cíle dosaženo. Pro udržení kritéria v dalších letech by měla společnost usilovat o zefektivnění nákladů.

Tab. 5.17 Mzdová produktivita v Kč

	2010	2011	2012
Osobní náklady	66 857 000	97 260 000	103 591 000
Přidaná hodnota	79 735 000	321 718 000	200 397 000
Mzdová produktivita	1,19	3,31	1,93

Zdroj: Vlastní propočet na základě Výročních zpráv společnosti BLOCK a.s

5.6.7 Implementace strategie

Při zavádění BSC musí společnost připravit podmínky, které usnadní tuto fázi. Společnost by se měla zabývat procesy, které právě tyto podmínky zajistí. Tyto procesy především zahrnují zajištění plynulého nasazení v rámci řídicího systému.

Předchozí kroky se zabývaly postupným sestavením BSC pro daný podnik, v tomto kroku už ale jde o samotnou implementaci sestavené BSC do strategického řízení daného podniku, kterou musí buď provádět management podniku, nebo musí být implementována alespoň po dohodě s managementem a s jeho součinností. Implementace by měla probíhat tak, že bude nejvyšší management seznámen s celou strategickou mapou, jednotlivými

strategickými cíli a metodami jejich měření a vyhodnocování pomocí dílčích ukazatelů, které byly definovány v předchozích krocích.

Dále je nutné, aby v rámci daných strategických oblastí byly zodpovědným pracovníkům a členům managementu přiděleny k plnění jednotlivé strategické cíle a aby jim bylo vysvětleno, jakým způsobem budou měřeny a vyhodnocovány, aby sami tito pracovníci mohli sledovat svůj podíl na řízení podniku a naplňování jeho vizí co možná nejpresnějším způsobem.

Časová náročnost implementace metody BSC

Je těžké odhadnout, kolik času by měl celý projekt zabrat. Nejčastěji se hovoří o 16 týdnech. Doba se odvíjí od času, který stráví manažeři při stanovování strategických cílů. U společnosti BLOCK a.s. je doba implementace stanovena na 13 týdnů.

Samozřejmě se čas v případě potřeb může prodloužit. Důležité je, aby manažeři měli dostatek času přemýšlet o struktuře BSC a celkové strategii. Tento časový rámec by měl sloužit především jako podpůrný prostředek.

Tab. 5.18 Časová implementace BSC

Časová osa projektu													
[týdenní časová osa]	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Výběr členů týmu													
Definice cílů													
Definování ukazatelů a měřítek													
Informování zaměstnanců se změnami a plány													
Příprava systému BSC za pomoci MS Excel													
Implementace													
Kontrola													

Zdroj: Vlastní zpracování

V prvním kroku je důležitý výběr implementačního týmu. Proto doporučuji vytvořit tým složený ze zástupců vedení podniku. Členy tohoto týmu budou generální ředitel podniku, finanční ředitel a finanční analytik. Celý projekt bude odstartován při úvodní schůzce všech členů implementačního týmu. Na tomto sezení se budou probírat základy metody, její přínosy pro podnik i pro jednotlivce, ale také záporné stránky, a to, především časová náročnost projektu. Po této schůzce již nebrání nic v odstartování metody.

Druhým krokem stanoveného týmu už bude konkrétní činnost na projektu týkající se stanovení podnikové vize a z ní odvozených hlavních strategií a cílů. Tyto úkoly spadají do tvůrčí fáze. Jelikož se jedná o strategie vyjadřující, jakým způsobem lze dosáhnout požadovaných cílů, je potřeba brát v úvahu, že se jedná o nikdy nekončící proces. Výsledkem tohoto kroku tedy bude plně funkční strategická mapa korespondující se záměry vedení podniku.

Další fází jsou činnosti týkající se definování jednotlivých ukazatelů a jim stanovených měřítek.

Hned dalším krokem bude oznámení o záměrech implementačního týmu všem zaměstnancům podniku, a to prostřednictvím intranetu, podnikového zpravodaje či vývěsních tabulí.

Nyní je potřeba přejít k poslední fázi mého návrhu, a to k samotné implementaci. V těchto týdnech se společnost BLOCK a.s. zaměří na systém MS Excel, který bude sledovat plnění cílů, analýzy odchylek, controlling, reporting a další nástroje operativního řízení pro orgány společnosti a výkonný management a hodnotit dosažené výsledky.

V rámci posledních čtyř týdnů se dokončuje implementace BSC a následně dochází k její kontrole.

Tento dokument je tzv. živý a dle potřeby je v pravidelných čtvrtletních intervalech aktualizován a doplňován o nezbytné informace nebo jinak upraven v závislosti na daném vývoji. Zároveň je čtvrtletně sledováno plnění cílů pro perspektivy rozvoje a ročně bude probíhat celkové vyhodnocení.

Pro řízení BSC a archivaci dokumentů s tímto souvisejících je vytvořena samostatná větev ve firemní databázi TreeInfo.

Přínosy zavedení metody BSC

Pokud se BSC ve společnosti úspěšně implementuje, dojde k realizaci stanovených cílů, zvýší se výnosy a hodnota společnosti celkově, nejen v rámci tržeb a úspory nákladů. Zvýší se vzdělanost, motivace zaměstnanců, zpětná vazba. Společnost BLOCK a.s. se obohatí o nový přístup ke svým zaměstnancům. Zvýší podvědomí o společnosti u svých zákazníků. Společnost splní svou dlouhodobou snahu o rozvoji svého působení na trhu a to i v zahraničí.

Ukazatelový systém BSC umožňuje průběžnou kontrolu plnění strategických cílů za pomoci kontroly hodnotového plnění těchto ukazatelů.

Vlivem BSC dochází k propojení strategií s operativními činnostmi praxe, tedy převedení strategických záměrů do praxe.

BSC umožňuje zkvalitnění řízení podniku a zlepšení alokace zdrojů.

BSC umožňuje propojení všech stupňů řízení, zaměření na stejné cíle a jejich rozpracování pro jednotlivé úrovně organizace.

Zahrnuje nejen soubor finančních a nefinančních měřítek, ale posloupnost kroků k dosažení stanovené výkonnosti firmy.

Rizika implementace metody BSC

Existuje však několik faktorů, které brání v zavedení a efektivního využití BSC.

V dané společnosti by tedy nemělo docházet k následujícím skutečnostem:

- implementační tým je nesprávně vybrán,
- nejsou správně zvolena měřítka a celkový strategický cíl je příliš všeobecný,
- vrcholový manažeři se nezúčastňují implementace BSC,
- implementaci není věnován dostatek času a vše se podřizuje běžným pracovním činnostem,
- zaměstnanci nejsou dostatečně informováni o nadcházejících změnách.

Pokud se společnost BLOCK a.s. vyhne těmto kritickým faktorům a bude se řídit doporučením implementace by měla být úspěšně zavedena.

Eliminace rizik

Celý proces řízení strategie manažerského systému je založen na průběžném stanovování cílů dle pravidla S.M.A.R.T.:

S – specifický (množství, kvalita, čas)

M – měřitelný (jednotka tj. množství, procento, váha)

A – akceptovatelný (dosažitelný, chtěný)

R – realistický (splnitelný)

T – termínovaný (sledovatelný v průběhu plnění)

Není žádoucí, aby proces řízení BSC komplikoval fungování společnosti. Preferována je jednoduchost a kontinuálnost s fungujícími procesy ve společnosti BLOCK a.s.

6 SHRUTÍ A DOPORUČENÍ

Finanční analýza nemůže odpovědět na všechny otázky související s hospodařením podniku. K ucelenému pojetí je zapotřebí paralelně používat plánování a controlling s orientací na řízení nákladů, zisku a cash flow. Je nezbytné plánovat a vyhodnocovat vnitropodnikovou strukturu nákladů a tam hledat možná zlepšení. Plánovat a vyhodnocovat zakázky, reálnou kalkulaci ceny zakázky, tak aby výnosy ze zakázky pokryly doprovodné náklady s řešením zakázky i režijní náklady společnosti. S tímto souvisí také hledání příčin úspěchu či neúspěchu při řešení zakázek. Obdobně také vyhodnocování úspěšnosti nabídek a získání zakázek. V neposlední řadě pak finanční řízení společnosti závisí na práci lidí a vzájemné spolupráci tj. sledování efektivnosti využití pracovního fondu

Ekonomická síla společnosti je na dobré úrovni, v posledních letech došlo k růstu výkonů a společnost vykazuje velmi nízkou míru zadluženosti. V oblasti těchto ukazatelů nemusí společnost podnikat žádné opatření vedoucí ke zlepšení situace. Společnost BLOCK a.s. představuje pro finanční instituce finančně stabilního a spolehlivého partnera. Na základě údajů z rozvahy lze vyčíst, že ve společnosti došlo v posledních letech k obnově jak hmotného, tak i nehmotného majetku.

Mezi oblastí, ve kterých by společnost měla provést opatření vedoucí ke zlepšení patří zejména zvýšení obratu aktiv a zvýšení hodnoty výkonů a snažit si zachovat stabilní vývoj těchto ukazatelů. Další nepříznivý vývoj ukazatelů je delší doba obratu závazků než je doba obratu pohledávek, což znamená, že společnost působí vůči svým dodavatelům jako nesolventní obchodní partner.

Společnost by měla využít oživení ekonomiky k růstu výkonů, ziskovosti a schopnosti investovat do rozvoje kapitálu i lidských zdrojů.

Zavádění BSC bude pro společnost velmi náročný proces, jak po finanční stránce tak i organizačně. Z pohledu podniku proběhla příprava úspěšně, i když se s touto metodou začínalo a nebylo možno využít žádné předcházející zkušenosti.

Hlavním doporučením je samozřejmě vytvoření strategického systému řízení výkonnosti, ať už se bude jednat o koncept BSC či nikoliv. Hlavní impuls musí být ve společnosti veden ze shora tak, aby koncept implementace byla brána vážně a důkladně. V případě, že by se společnost pro BSC rozhodla, tak nejdůležitější moment je hned zpočátku, kdy si podnik musí velmi jasně stanovit cíle, vize a strategie. Implementaci a realizaci by měl

zajišťovat speciálně vytvořený tým, který by byl schopen komunikovat se všemi útvary společnosti.

Co se týče jednotlivých perspektiv, tak je zapotřebí v každé stanovit měřítko a k nim cíle, které by byly reálné a přesně určené v čase. V odvětví, ve kterém se tato společnost pohybuje, zastává každý zákazník velmi důležitou roli. Zaměření na zákazníka je proto nezbytné a mnohdy ztráta jednoho odběratele znamená obrovské ztráty, nebo dokonce existenční problémy. Druhým hlavním faktorem, na který by se podnik měl zaměřit, jsou inovace, které mají jednu z hlavních úloh při zajištění konkurenční výhody. V tomto směru si společnost BLOCK a.s. vede velmi dobře a její inovační kroky v posledních letech jsou úctyhodné.

Dalším doporučením je větší zainteresovanost zaměstnanců až na operativní úroveň. Zájem by měl být zajištěn určitými bonusy např. finančními k pevné mzdě zaměstnance za splněný stanovený cíl. Každý zaměstnanecký návrh na jakékoliv realizovatelné zlepšení by měl být odměněn.

Firemní strategii popsanou v modelu Balanced scorecard můžeme snadno představit všem pracovníkům. Pracovníci snadno a prakticky najdou své místo v modelu BSC a svůj podíl na plnění strategie celé firmy. To je to, co potřebuje management od pracovníků – přispět k realizaci strategie. Propojením BSC se systémem odměňování zvýší zájem pracovníků na plnění dlouhodobých cílů firmy a její strategie.

7 ZÁVĚR

Hodnocení výkonnosti společnosti je posouzení situace podniku za pomoci části finanční analýzy, její zhodnocení a následné návrhy na zlepšení finančního zdraví tohoto podniku. Finanční analýza je zaměřena na identifikaci problémů, silných a slabých stránek především hodnotových procesů podniku. Informace získané pomocí finanční analýzy představují podklad pro rozhodování managementu firmy.

Metoda Balanced Scorecard je velmi užitečným přístupem pro strategické řízení podniku. Balanced Scorecard je moderním systémem, který se zaměřuje nejen na finanční ukazatele. Stává se součástí řízení podniku a to ve všech oblastech.

Cílem práce bylo zhodnocení zvyšování výkonnosti akciové společnosti pomocí metod finanční analýzy a metody BSC.

V teoretické části diplomové práce byly popsány vybrané ukazatelé finanční analýzy z rozvahy a výkazu zisku a ztráty, poměrové ukazatelé, bonitní modely a metoda Balanced Scorecard.

V praktické části byly na základě účetních výkazů přiložených k této práci provedeny výpočty jednotlivých ukazatelů. Výsledky analýz jsou kvantifikovány pomocí jednoduchých tabulek a komentářů. Dále jsem provedla analýzu vnějšího a vnitřního prostředí, PESTE analýzu a SWOT analýzu. Tyto informace jsem pak využila při implementaci BSC.

Na základě zjištěných skutečností byly stanoveny cíle, metriky a celkové hodnoty pro BSC. Zaměřila jsem se na finanční, zákaznickou, perspektivu interních procesů a učení se a růstu. Díky závislosti jednotlivých strategických cílů a ukazatelů jsem zjistila, jak se procesy navzájem ovlivňují.

Tato diplomová práce by měla být společnosti určitou inspirací pro řízení. Celkově lze říci, že se jedná o perspektivní společnost, která zvyšuje svoji hodnotu. Balanced Scorecard by měl být managementu nápomocný, ke splnění předem stanovených cílů. Měl by poskytnout vedení společnosti ucelený pohled o prosperitě, nedostatcích a možných problémech.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Tištěné dokumenty:

- [1] HORVÁTH & Partners: *Balanced Scorecard v praxi*, Praha: Profess Consulting, 2002, ISBN 8072590189
- [2] KAPLAN, R. S. – NORTON, D. P. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha : Managament press, 2000. ISBN 80-7261- 032-5.
- [3] KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 8072610635.
- [4] KAPLAN, R., S., NORTON, D., P. *Balanced scorecard*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 807-260-021-1
- [5] KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-203-1.
- [6] KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Alignment: Using the Balance Scorecard to Create Corporate Synergie*. Boston: Harvard Business Schoul Press, 2006. ISBN 978-15-9139-690-1.
- [7] KISLINGEROVÁ, Eva. *Oceňování podniku*. Praha: C.H. BECK, 1999. 1.vydání. I SBN 80-7179-227-6.
- [8] LANDA, Martin a Michal POLÁK, *Ekonomické informace v manažerské praxi*. Brno B. I. B. S., a.s., 2007. ISBN. 978-80-86575-49-0
- [9] LEDNICKÝ Václav. *Strategické řízení*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2006, ISBN 80-7329-131-2.
- [10] MARÍKOVÁ, Pavla a Miloš MARÍK *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2001, ISBN 80-86119-36-X.
- [11] PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha : Linde, 2005. ISBN 80-86131-63-7.
- [12] SYNEK, Miloslav. *Ekonomická analýza*. VŠE Praha, 2006 ISBN 978-80-861-1932-4.
- [13] VYSUŠIL, Jiří. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech : Implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. 1. vyd. Praha : Profess Consulting, 2004. 80-7259-005-7.

Elektronické dokumenty:

- [14] Balanced Scorecard [online]. [cit. 2013-09-06]. Strategické poradenství. Dostupné z: <http://www.balanced-scorecard.cz/strategicke-poradenstvi.html>
- [15] Balanced Scorecard Strategické poradenství. Dostupné z: <http://www.balanced-scorecard.cz/strategicke-poradenstvi.html>
- [16] Finance Management. [online]. [cit. 2014-02-14]. Dostupné z: www.financemanagement.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=56&X=Balanced+Score+Card
- [17] CSU [online]. [CIT. 2014-01-08]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/aktualniinformace>

SEZNAM ZKRATEK

BSC	Balanced Scorecard
CA	celková aktiva
CK	cizí kapitál
CKdl	dlouhodobý cizí kapitál
CZ	cizí zdroje
ČPK	čistý pracovní kapitál
DPS	dividenda na akcii
DPH	daň z přidané hodnoty
EAT	čistý zisk
EBIT	provozní zisk
EPS	čistý zisk na akcii
HDP	hrubý domácí produkt
KZ	krátkodobé závazky
OA	oběžná aktiva
OM	oběžný majetek
P/E	poměr tržní ceny akcie k zisku na akcii
ROA	ukazatel rentability celkových vložených aktiv
ROE	ukazatel rentability vlastního kapitálu
ROI	ukazatel rentability vloženého kapitálu
ROCE	ukazatel rentability dlouhodobých zdrojů
ROS	ukazatel nákladovosti
SA	stálá aktiva
VH	výsledek hospodaření
VK	vlastní kapitál

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на vědomі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25. dubna 2014

EVA JUŘÍKOVÁ
jméno a příjmení studenta

